DIE INTERNATIONALE UNTERNEHMUNG
UMRISS EINES UNTERNEHMUNGSTYPS

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Nürnberg

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Klaus Fischer
aus Nürnberg

1967

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41535706_0033

DIE INTERNATIONALE UNTERNEHMUNG
UMRISS EINES UNTERNEHMUNGSTYPS

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Nürnberg

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Klaus Fischer
aus Nürnberg

UNIV.
LEUVEN
BIBL.

Referent: Professor Dr. Eugen H. Sieber
Korreferent: Professor Dr. Dr. Erich Schäfer

Tag der mündlichen Prüfung: 29. 11. 1967

Meinem Großvater

Ernst L. Dittmar

Inhaltsverzeichnis Seite

Einleitung 1

A. Einordnung und Begriff der internationalen Unternehmung 4
I. Räumliche Struktur als typenbildendes Leitmerkmal 4
1. Zentralisation und Dezentralisation 4
2. Räumliche Zentralisation und Dezentralisation 5
3. Indikatoren der räumlichen Dezentralisation 6
a) Zahl der physischen Einheiten 7
b) Ausmaß der Entfernung 7
c) Ausmaß der Gewichtsverlagerung 8
II. Typen der Unternehmung nach der Anzahl der Standorte 9
1. Räumlich zentralisierte Unternehmung 9
2. Räumlich dezentralisierte Unternehmung 10
III. Typen der räumlich dezentralisierten Unternehmung nach der Lage der Standorte 12
1. Nationale Unternehmung 13
2. Internationale Unternehmung 14
IV. Typen der internationalen Unternehmung nach der Gewichtung der Standorte 19
1. Multinationale Unternehmung 19
2. Weltunternehmung 22
V. Zusammenfassende Systematik 24

B. Struktur der internationalen Unternehmung 25
I. Zielstruktur 25
1. Wirtschaftliche Ziele 26
a) Betriebswirtschaftliche Ziele 26
aa) Leistungswirtschaftliche Ziele 26
bb) Personalwirtschaftliche Ziele 32
cc) Finanzwirtschaftliche Ziele 34

Seite

b) Volkswirtschaftliche Ziele 38
aa) Konjunkturpolitische Ziele 38
bb) Zahlungsbilanzpolitische Ziele 39
2. Außerwirtschaftliche Ziele 40
a) Subjektorientierte Ziele 40
aa) Psychische Ziele 40
bb) Soziale Ziele 41
b) Gruppenorientierte Ziele 41
aa) Ideologische Ziele 42
bb) Staatspolitische Ziele 42
cc) Kulturelle Ziele 43
II. Operationale Struktur 44
1. Gliederung der operationalen Struktur 44
a) Vertikale Gliederung 44
aa) Rangstufenordnung 44
bb) Linien-Stab-Ordnung 48
b) Horizontale Gliederung 49
aa) Gliederung nach Sachaufgaben 49
bb) Gliederung nach Leistungen 50
cc) Gliederung nach Gebieten 52
2. Formen der operationalen Struktur 53
a) Gespaltene Formen 53
aa) Gespaltene ressortorientierte Struktur 54
bb) Gespaltene produktorientierte Struktur 55
b) Geschlossene Formen 56
aa) Geschlossene ressortorientierte Struktur 57
bb) Geschlossene produktorientierte Struktur 58
cc) Geschlossene gebietsorientierte Struktur 58
III. Statutarische Struktur 60
1. Statutarische Einheiten 60

Seite

a) Spitzeneinheit 60
aa) Hauptunternehmung 61
bb) Spitzenholding 61
b) Zwischeneinheiten 62
aa) Inlandsgruppenholding 62
bb) Auslandsgruppenholding 64
c) Grundeinheiten 67
aa) Rechtlich unselbständige Einheiten 68
bb) Rechtlich selbständige Einheiten 71
2. Bindung der Einheiten 74
a) Bindung durch Kapital 74
aa) Alleineigentum 74
bb) Beteiligung 78
b) Bindung durch Vertrag 83
aa) Übernahmeverträge 83
bb) Kooperationsverträge 84
IV. Räumliche Struktur 87
1. Grundlagen der Standortwahl 87
a) Faktoren der Standortwahl 87
aa) Einsatzpotential 87
bb) Absatzpotential 90
b) Verfahren der Standortwahl 92
aa) Random-Verfahren 93
bb) Country-by-Country-Verfahren 94
cc) Global-Verfahren 95
2. Standort der zweckbezogenen Einheiten 96
a) Standortländer der zweckbezogenen Einheiten 96
aa) Vollentwickelte Länder 96
bb) Teilentwickelte Länder 97
cc) Unterentwickelte Länder 98
b) Standort im Standortland 99
aa) Standort bei Neugründung 99
bb) Standort bei Erwerb 99

Seite

3. Standort der verwaltenden Einheiten 100
a) Standortländer der verwaltenden Einheiten 101
aa) Tätigkeitsländer 101
bb) Basisländer 103
b) Standort im Standortland 107
aa) Abhängiger Standort 108
bb) Unabhängiger Standort 108

C. Prozeß der internationalen Unternehmung 110
I. Führung 110
1. Planung 110
a) Träger der Planung 111
aa) Dezentrale Planungsstellen 112
bb) Zentrale Planungsstellen 112
b) Ausmaß der Planung 114
aa) Zeitliches Ausmaß 114
bb) Sachliches Ausmaß 116
c) Verfahren der Planung 116
aa) Umweltprognose 117
bb) Unternehmungsanalyse 117
cc) Entwicklungsprojektion 118
2. Organisation 119
a) Organisation des Entscheidungsprozesses 119
aa) Zentralisation der Strategie 119
bb) Dezentralisation der Taktik 122
b) Organisation der ausführenden Tätigkeiten 122
aa) Zentralisation verwaltender Aufgaben 123
bb) Dezentralisation zweckbezogener Aufgaben 125
3. Kontrolle 125
a) Laufende Kontrolle 125

Seite

aa) Ansatzpunkte der Kontrolle 126
bb) Maßstäbe der Kontrolle 127
cc) Instrumente der Kontrolle 131
b) Revision 135
aa) Interne Revision 135
bb) Externe Revision 138
II. Leistungswirtschaft 141
1. Beschaffung 141
a) Sicherung der Quantität 141
aa) Hilfsinvestitionen 141
bb) Langfristige Lieferverträge 143
cc) Lagerhaltung 143
b) Sicherung der Qualität 144
aa) Lieferantenauswahl 144
bb) Standardisierung 145
cc) Importe 146
2. Produktion 147
a) Abstimmung der Produktion 147
aa) Parallele Produktion 148
bb) Spezialisierte Produktion 149
cc) Parallele Montage 150
b) Einsatz der Produktionsanlagen 152
aa) Auswahl der Anlagen 152
bb) Nutzung der Anlagen 154
cc) Erhaltung der Anlagen 156
3. Absatz 158
a) Absatzorganisation 158
aa) Externe Absatzorganisation 158
bb) Interne Absatzorganisation 161
b) Produktgestaltung 164
aa) Formale Gestaltung 164
bb) Funktionelle Gestaltung 166
c) Produktwerbung 168
aa) Werbeorganisation 168
bb) Werbeverfahren 171

Seite

d) Preispolitik 175
aa) Preisniveau 175
bb) Zahlungsbedingungen 176
III. Finanzwesen 178
1. Kapitalbeschaffung 178
a) Innenfinanzierung 178
aa) Einheiten als Quellen 178
bb) Cash-flow als Quelle 180
b) Außenfinanzierung 182
aa) Kapitalanleger 183
bb) Kapitalsammelstellen 186
cc) Staatliche Einrichtungen 189
2. Kapitaleinsatz 193
a) Investitionspolitik 194
aa) Minimales Risikokapital 194
bb) Unternehmensfremdes Kapital 195
cc) Staatliche Garantien 196
b) Währungspolitik 196
aa) Sicherung gegen Inflationsrisiken 197
bb) Sicherung gegen Abwertungsrisiken 200
cc) Sicherung gegen Transferrisiken 202
c) Steuerpolitik 205
aa) Steuergünstige Kapitalart 206
bb) Steuergünstige Verrechnungspreise 207
IV. Informationswesen 209
1. Internes Informationssystem 209
a) Arten der internen Informationen 210
aa) Abwärtsgerichtete Informationen 210
bb) Aufwärtsgerichtete Informationen 211
b) Übermittlung der internen Informationen 212

Seite

aa) Schriftliche Kommunikation 212
bb) Mündliche Kommunikation 213
c) Vereinheitlichung der internen Informationen 213
aa) Umrechnung der Abschlüsse 214
bb) Konsolidierung der Abschlüsse 216
2. Externes Informationssystem 217
a) Arten der externen Informationen 218
aa) Einwärtsgerichtete Informationen 218
bb) Auswärtsgerichtete Informationen 221
b) Gewinnung der Informationen über die Umwelt 223
aa) Dokumentarforschung 223
bb) Feldforschung 228
c) Übermittlung der Informationen an die Umwelt 232
aa) Beziehungen zur Öffentlichkeit 233
bb) Beziehungen zu Regierungsstellen 234
cc) Beziehungen zu Wirtschaftsgruppen 236
V. Personalwesen 238
1. Führungskräfte 238
a) Problem der Nationalität 238
aa) Personal aus dem Heimatland 239
bb) Personal aus dem Gastland 242
b) Politik gegenüber Heimatpersonal 244
aa) Auswahl 245
bb) Ausbildung 247
cc) Anstellungsbedingungen 250
c) Politik gegenüber Ortspersonal 251
aa) Auswahl 252
bb) Ausbildung 253
cc) Bezahlung 254
2. Ausführende Kräfte 255
a) Einsatz der Arbeiter 255

Seite

aa) Physische Konstitution 256
bb) Einstellung zur Arbeit 256
cc) Stand der Fähigkeiten 258
dd) Verhältnis zum Management 259
b) Entlohnung der Arbeiter 260
aa) Arten der Entlohnung 260
bb) Maßstäbe der Bemessung 262
cc) Höhe der Entlohnung 263
c) Vertretungen der Arbeiter 265
aa) Gewerkschaften 265
bb) Staat 266

Literaturverzeichnis XIII

Lebenslauf XXVI

Einleitung

Die zunehmende Integration der Weltwirtschaft ist von einem rapiden Anstieg der Direktinvestitionen im Ausland begleitet. Die mit dieser Entwicklung verbundenen volks- und betriebswirtschaftlichen Probleme rücken einen Unternehmungstyp in den Blickpunkt des Interesses, der nun auch in Deutschland rasch an Bedeutung gewinnt: die internationale Unternehmung. Damit ist eine Unternehmung gemeint, die - in der Regel verbunden mit einer schnellen Expansion - ihren Standort über die Staatsgrenzen ihres Ursprungslandes hinaus dezentralisiert, indem sie Tochtergesellschaften und Zweigniederlassungen in fremden Ländern errichtet. Diese Unternehmung muß zahlreiche Schwierigkeiten bewältigen, die durch die gleichzeitigen Operationen in mehreren gänzlich unterschiedlichen physikalischen, anthropologischen, kulturellen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Umwelten entstehen, und gewinnt so durch die entsprechende Gestaltung ihrer Struktur und ihres Prozesses ihre besondere Eigenart.

Es liegt auf der Hand, daß sich hier ein Forschungs- und Lehrgebiet eröffnet, das von großem wissenschaftlichen und praktischen Interesse ist. Demzufolge hat die anglo-amerikanische Lehre von der "business administration" bereits ein umfangreiches Schrifttum über die betriebswirtschaftlichen Probleme der direkten Auslandsinvestitionen bzw. über die internationale Unternehmung hervorgebracht. Auch gibt es an zahlreichen Universitäten in den USA eigene Lehrstühle für dieses Gebiet. Es werden dort eigene Ausbildungsprogramme durchgeführt und Diplome vergeben. Im Gegensatz dazu zeigen sich in der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur bisher nur spärliche Ansätze zu einer integrierten Behandlung und Erforschung der Problematik der internationalen Unternehmung. Allenfalls auf einigen Spezialgebieten, wie der Besteuerung des zwischenstaatlichen Kapitalverkehrs,

der Direktinvestitionen in Entwicklungsländern und der Problemkreise, die dem Export nahestehen, wurden bereits eingehendere Untersuchungen angestellt. Im übrigen ist die einschlägige Literatur - bedingt durch die geschichtliche Entwicklung in den letzten Jahrzehnten - sehr lückenhaft. Es zeigen sich darüberhinaus kaum Ansätze, die Probleme der Direktinvestitionen im Ausland aus der ganzheitlichen Sicht der Unternehmungstypologie aufzurollen. Schließlich ist der Gedanke, die Lehre von der internationalen Unternehmung oder des "international management" als eigenes Unterrichtsfach an deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten einzuführen, noch reine Zukunftsmusik.

Es liegt also nahe, den Versuch zu machen, eine systematische Probleminventur der direkten Auslandsinvestitionen aus der Sicht der deutschen Betriebswirtschaftslehre zu erstellen. Die vorliegende Arbeit hat deshalb das Ziel, ein umrißhaftes Modell der internationalen Unternehmung zu entwerfen. Es soll ein Rahmen geschaffen werden, in den sich nach Möglichkeit alle einschlägigen Probleme systematisch einordnen lassen. Es ist klar, daß eine solche Breite nur auf Kosten der Tiefe erzielt werden kann und bis ins einzelne gehende Problemlösungen nicht geboten werden können. Da die Arbeit zudem größtenteils auf anglo-amerikanischem Material aufbaut, sind die Aussagen nur mit entsprechender Vorsicht auf die deutschen Verhältnisse anwendbar. Sollte es dieser Arbeit jedoch gelingen, die "weißen Flecken" auf dem Gebiet der internationalen Unternehmung aufzuzeigen und weitere eingehendere Untersuchungen zur Systematik einerseits und zu Teilbereichen andererseits anzuregen, so hätte sie ihren Zweck voll erreicht.

Die Untersuchung bedient sich der typologischen Methode und ihres Hilfsmittels, des Typus. Der Typus stellt einen abstufbaren, elastischen Begriff dar. Seine Grenzen sind bewußt fließend und unscharf. Diese Unschärfe gestattet

es, jede individuelle Erscheinung der Realität einem Typus zuzuweisen und so eine Übersicht und Ordnung zu erzielen. In einer Ordnung der Typen, in der jeweils die spezielleren Typen den allgemeineren Typen untergeordnet sind, kommt es bei der Schilderung der spezielleren Typen nur darauf an, ihre Besonderheiten herauszuarbeiten. Die Kenntnis der Eigenschaften des übergeordneten, allgemeineren Typus wird vorausgesetzt.[1)] Auch diese Arbeit konzentriert sich ausschließlich auf die Besonderheiten und Unterschiede der internationalen im Gegensatz zur nationalen Unternehmung. Die Eigenschaften des allgemeineren Typus der räumlich dezentralisierten Unternehmung bzw. der Unternehmung überhaupt als allgemeinstem Typus werden als bekannt angenommen. Ausgehend von einer Einordnung des Typus der internationalen Unternehmung in die Typenvielfalt der Lehre von der Unternehmung wird versucht, die wesentlichsten Merkmale der Struktur und des Prozesses dieses Unternehmungstyps herauszuarbeiten, um so zu einem anschaulichen Bilde zu gelangen.

---

1) Zur Problematik der typologischen Methode vgl. insbes.: Buddeberg, Hans, Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, Köln und Opladen 1955; Castan, Edgar, Typologie der Betriebe, Stuttgart 1963; Draheim, Georg, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955; Engelhardt, Werner, Grundprobleme der Einzelwirtschaftstypologie, Diss. Köln 1957; Haller, Heinz, Typus und Gesetz in der Nationalökonomie, Stuttgart und Köln 1950; Hempel, Carl Gustav und Oppenheim, Paul, Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik, Leiden 1936; Petersen, Harro, Zur Aufgabe und Methode der Unternehmungstypologie, Diss. Hamburg 1955; Tietz, Bruno, Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargelegt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, Köln und Opladen 1960; Weisser, Gerhard, Form und Wesen der Einzelwirtschaften, Theorie und Politik ihrer Stile, I. Bd., 2. unveränd. Aufl., Göttingen 1949.

A. Einordnung und Begriff der internationalen Unternehmung

I. Räumliche Struktur als typenbildendes Leitmerkmal

Ein Typus setzt sich aus einer Kombination von Merkmalen und Merkmalsausprägungen, zwischen denen Interdependenzen bestehen, zusammen. Charakterisiert wird ein Typus durch ein Leitmerkmal oder einen Leitmerkmalskomplex, dem abhängige Merkmale oder Merkmalsausprägungen zugeordnet sind.[1)]

Eine Analyse der räumlichen Struktur der Unternehmung zeigt, daß sich mit ihr als Leitmerkmal ein aufschlußreiches System von Unternehmungstypen bilden läßt.

1. Zentralisation und Dezentralisation

Zentralisation und Dezentralisation sind gegensätzliche Verteilungs- und Organisationsprinzipien.[2)] Sie kennzeichnen die Art und Weise der Verteilung der Aufgaben oder Teilaufgaben auf die organisatorischen Einheiten oder Stellen der Unternehmung.[3)] Es handelt sich um ein Problem des Maßes und der Richtung: Abnehmende Zentralisation entspricht zunehmender Dezentralisation und umgekehrt. Zentralisation bedeutet eine Zusammenfassung der Aufgaben auf wenige, Dezentralisation eine Aufteilung der Aufgaben auf viele Organisationseinheiten.

Folgt man im wesentlichen Kosiol[4)], so lassen sich die Aufgaben der Unternehmung analytisch in die Bestandteile

---

1) Tietz, Bruno, a.a.O., S. 25, 36 und 59.

2) Gerwig, Ernst, Zentralisierung und Dezentralisierung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. IV, 3. Aufl., Stuttgart 1962, Sp. 6572 ff.

3) Kosiol, Erich, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 81.

4) Kosiol, Erich, a.a.O., S. 82 ff.

Verrichtung (Arten der Arbeitsprozesse), Rang (entscheidende oder ausführende Tätigkeiten), Phase (planende, durchführende und kontrollierende Tätigkeiten) und Zweck (verwaltende und zweckbezogene Tätigkeiten) zerlegen. Berücksichtigt man diese Elemente bei der Aufgabenverteilung, so erhält man eine genauere Spezifikation der Zentralisation und Dezentralisation. Zum Beispiel können die zur Erfüllung der Aufgaben nötigen Verrichtungen auf wenige oder viele Stellen verteilt oder die erforderlichen Entscheidungen in wenigen (übergeordneten) oder vielen (nachgeordneten) Stellen getroffen werden. Nach den aufgabenanalytischen Elementen läßt sich so eine Unterscheidung in Verrichtungs-, Rang-, Phasen- und Zweckzentralisation bzw. -dezentralisation einführen.

Die Aufgaben stehen außerdem in engem Zusammenhang mit der ausführenden Person, dem manipulierten Objekt, dem zu Hilfe genommenen Arbeitsmittel, dem benötigten Zeitabschnitt und dem erforderlichen Raum. Auch diese Faktoren können für die Art und Weise der Aufgabenverteilung bestimmend sein. Die Aufgaben können z. B. auf wenige oder viele Personen verteilt oder an wenigen oder vielen Objekten ausgeführt werden. Ebenso wie nach den aufgabenanalytischen Elementen lassen sich nach den aufgabenbestimmenden Faktoren personenbezogene, objektbezogene, arbeitsmittelbezogene, zeitliche und räumliche Zentralisation bzw. Dezentralisation unterscheiden.

Die räumliche Zentralisation und Dezentralisation soll im folgenden näher untersucht werden.

2. Räumliche Zentralisation und Dezentralisation

Die Begriffe räumliche Zentralisation und räumliche Dezentralisation bezeichnen die Art und Weise der Verteilung der Aufgaben auf die Organisationseinheiten in bezug auf den Raum. Räumliche Zentralisation bedeutet

die Erfüllung der Aufgaben durch eine an einem Ort zusammengefaßte organisatorische Einheit, räumliche Dezentralisation die Verteilung der Aufgaben auf mehrere organisatorische Einheiten an verschiedenen geographischen Orten.

Weniger abstrakt gesehen zeigt sich die räumliche Zentralisation und Dezentralisation als ein Problem der körperlichen Verteilung der Unternehmung auf den Raum. Aus diesem Grunde wurden auch die Termini physische und geographische Zentralisation und Dezentralisation[1] sowie Zentralisation und Dezentralisation des Standorts[2] eingeführt.

3. Indikatoren der räumlichen Dezentralisation

Die räumliche Dezentralisation ist als ein fortschreitender Prozeß vorstellbar, der in der Regel mit einem Wachstum der Unternehmung verbunden ist. Sie stellt ein Kontinuum dar, das, ausgehend von einem Nullpunkt, der räumlichen Zentralisation, eine immer größere Intensität oder ein zunehmendes Ausmaß gewinnt. Versucht man quantitative Maßstäbe für das Fortschreiten der Dezentralisation zu finden, so stößt man auf folgende Indikatoren: die Zahl der physischen Einheiten bzw. der Standorte, das Ausmaß der Entfernung zwischen den Einheiten und das Ausmaß der Gewichtung der Einheiten. Diese Indikatoren sind ineinander gelagert, jedoch in einem gewissen Maße unabhängig voneinander variierbar. In der Regel kann man aber feststellen, daß zwischen den Größen ein Entsprechungsverhältnis besteht und sie sich tendenziell in gleicher Richtung bewegen.

---

1) Smith, G. Albert, Managing Geographically Decentralized Companies, Boston 1958, S. 15.

2) Behrens, Karl Christian, Allgemeine Standortbestimmungslehre, Köln-Opladen 1961, S. 94.

a) Zahl der physischen Einheiten

Die Zahl der physischen Einheiten einer Unternehmung kann zwischen einer Einheit und beliebig vielen Einheiten schwanken. In gleicher Weise variiert auch die Zahl der Standorte. Steigt die Zahl der Einheiten bzw. Standorte von eins auf zwei an, so ändert sich der Charakter der Unternehmung, Quantität schlägt in Qualität um. Der Schritt von der räumlichen Zentralisation zur räumlichen Dezentralisation ist erfolgt. Damit treten zahlreiche neuartige Probleme auf, die durch eine entsprechende Anpassung der Struktur und des Prozesses der Unternehmung bewältigt werden müssen. Es handelt sich dabei um Probleme der Planung, der Koordination, der Kommunikation, der Organisation und der Kontrolle, die durch das bloße Zusammenwirken einer Mehrzahl separater Einheiten aufgeworfen werden.

b) Ausmaß der Entfernung

Das Ausmaß der geographischen Entfernung zwischen zwei Einheiten kann zunächst sehr gering sein. In diesem Fall treten nur geringe zusätzliche Führungsprobleme auf, da eine kurze Entfernung technisch leicht zu überbrücken ist und keine wesentlichen Umweltunterschiede zwischen den Einheiten auftreten. Mit zunehmender Entfernung zwischen den Einheiten werden in geringerem Maße die Probleme der technischen Überbrückung, in verstärktem Maße jedoch die regionalen Unterschiede der Umweltbedingungen der verschiedenen Einheiten größer. Eine bedeutsame Schwelle ist dann erreicht, wenn die Unternehmung die politischen Grenzen einer Volkswirtschaft überschreitet, also ihre Standorte in zwei oder mehr Länder verlegt. Eine politische Grenze zwischen den Einheiten einer Unternehmung verstärkt die schon mit zunehmender rein räumlicher Entfernung verbundenen Anpassungsprobleme erheblich, da nun in aller Regel die Umweltbedingungen der Einheiten stark voneinander abweichen. Der Schritt über die Grenze verändert den Charakter der Unternehmung durch die Anpassung der Struktur

und des Prozesses an die Erfordernisse des Arbeitens in mindestens zwei voneinander durch wesentliche kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Verschiedenheiten gekennzeichneten Umwelten. Besonders deutlich werden diese Veränderungen dann, wenn die Unternehmung Standorte in einer zunehmenden Anzahl von sowohl geographisch als auch kulturell, gesellschaftlich und wirtschaftlich weit voneinander getrennten Ländern bezieht.

c) Ausmaß der Gewichtsverlagerung

Das Fortschreiten der räumlichen Dezentralisation ist schließlich auch daran zu erkennen, in welchem Ausmaß sich das Gewicht der Unternehmung auf ihre verschiedenen Einheiten verteilt. Für die Größe und damit auch für das Gewicht einer Unternehmung gibt es keinen einheitlichen quantitativen Maßstab. Es läßt sich jedoch näherungsweise an der Höhe des Umsatzes, der Größe des Vermögens und der Zahl der Beschäftigten bestimmen. Konzentriert sich der überwiegende Teil des Umsatzes, des Vermögens und der Beschäftigten, kurz des Potentials der Unternehmung, auf eine Einheit und sind die übrigen Einheiten von vergleichsweise geringer Größe, liegt also eine ungleichmäßige Gewichtung der Unternehmung hinsichtlich ihrer Standorte vor, so läßt sich eine geringere Dezentralisation annehmen, als bei einer gleichmäßigeren Gewichtsverteilung, bei der keine Einheit mehr als Schwerpunkt anzusehen ist. Denn je weniger eine Einheit ein Übergewicht hat, desto mehr Bedeutung gewinnt die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Einheiten.

Ein ähnlicher Prozeß ist zu erkennen, wenn man die Verteilung des Gewichts einer Unternehmung auf verschiedene Länder untersucht. In der Regel konzentrieren sich zunächst Umsatz, Vermögen und Beschäftigte einer Unternehmung auf eine Volkswirtschaft. Nach und nach kann das Gewicht immer mehr auf andere Staaten verlagert werden.

Auch hier schlägt von einem gewissen Punkt an Quantität in Qualität um. Diese Schwelle scheint spätestens dann erreicht zu sein, wenn sich auf keine Volkswirtschaft mehr das überwiegende Gewicht der Unternehmung konzentriert. Die Unternehmung ist dann nicht mehr vorwiegend den Umweltbedingungen einer Volkswirtschaft verhaftet. Die Anpassung ihrer Struktur und ihres Prozesses an die abweichenden Umweltbedingungen ihrer verschiedenen Standortländer muß nun in extremem Maße erfolgen.

II. Typen der Unternehmung nach der Anzahl der Standorte

Verwenden wir die Indikatoren der räumlichen Struktur der Unternehmung als Leitmerkmale der Typenbildung, so lassen sich zunächst nach der Anzahl der Einheiten der Unternehmung und der von ihr besetzten Standorte die räumlich zentralisierte und die räumlich dezentralisierte Unternehmung[1] unterscheiden.

1. Räumlich zentralisierte Unternehmung

Die räumlich zentralisierte Unternehmung besteht im Idealfall aus einer örtlich zusammengefaßten organisatorischen Einheit. Man spricht aber auch dann noch von einer räumlich zentralisierten Unternehmung, wenn zwar gewisse Außenstützpunkte unterhalten werden, das überwiegende Gewicht der Unternehmung jedoch bei einer zentralen Einheit liegt, d. h. der überwiegende Teil der Aufgaben an einem geographischen Ort erfüllt wird und der Hauptteil des Anlage- und Umlaufvermögens und der Großteil der Beschäftigten an diesem Ort konzentriert

---

1) Nicklisch, Heinrich, Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932, S. 175.

sind. Zum Typ der räumlich dezentralisierten Unternehmung gehören deshalb auch Unternehmungen, die örtlich getrennte Einkaufs- oder Verkaufsbüros, Auslieferungslager oder ähnliche Außenstellen aufweisen, solange diese Stellen im Verhältnis zum Ganzen wenig ins Gewicht fallen.

2. Räumlich dezentralisierte Unternehmung

Die räumlich dezentralisierte Unternehmung umschließt mehrere örtlich getrennte organisatorische Einheiten, von denen jede einen wesentlichen Teil des gesamten Unternehmens darstellt. Die den Einheiten zugewiesenen Aufgaben können sich vorwiegend auf einzelne Bereiche der Gesamtaufgabe der Unternehmung erstrecken, wie z. B. bei reinen Produktions- oder Verkaufsniederlassungen. Sie können aber auch aus ganzen Aufgabenbündeln bestehen, wie etwa bei Niederlassungen mit weitgehend unabhängiger Beschaffungs-, Produktions- und Absatztätigkeit.

Zum Problemkreis der räumlich dezentralisierten Unternehmung gehören alle Fragen, die sich für die Struktur und den Prozeß aus der Spaltung in zwei oder mehr örtlich getrennte Einheiten ergeben. Diese Fragen wurden bisher hauptsächlich in der Literatur über den Trust und den Konzern behandelt. Genau betrachtet stellen Trust und Konzern jedoch bereits zwei spezielle, nach der Art ihres rechtlichen Aufbaus unterscheidbare Typen der räumlich dezentralisierten Unternehmung dar. Der Trust kann als eine räumlich dezentralisierte Unternehmung mit rechtlich unselbständigen[1)] Einheiten definiert

1) Bussmann, Karl, Ferdinand, Kartelle und Konzerne, Stuttgart 1963, S. 12; Mellerowicz, Konrad, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., Berlin 1964, S. 156; Schäfer, Erich, Die Unternehmung, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Köln und Opladen 1963, S. 85; Schwarz, Horst, Konzernrechnungswesen, Stuttgart 1963, S. 8; Sellien, Robert, Betriebswirtschaftslehre kurzgefaßt, 8. Aufl., Wiesbaden 1961, S. 33.

werden. Der Konzern zeigt sich faktisch, wenn auch nicht notwendig, als eine räumlich dezentralisierte Unternehmung mit rechtlich selbständigen[1] Einheiten.

Angelehnt an eine zu sehr juristisch orientierte Betrachtung werden räumlich dezentralisierte Unternehmungen wie Trust und Konzern in der Literatur[2] häufig mit Zusammenschlußformen wie Verband, Arbeitsgemeinschaft, Interessengemeinschaft und Kartell gleichgeordnet. Da jedoch zwischen diesen beiden Gruppen wesentliche Unterschiede bestehen, wollen wir nur die zuletzt genannten Formen dem Begriff Unternehmungszusammenschluß zuordnen und den Unternehmungszusammenschluß als ein wirtschaftsorganisatorisches Gebilde eigener Art[3] von der räumlich dezentralisierten Unternehmung abgrenzen. Die räumlich dezentralisierte Unternehmung bildet dem Wesen der Unternehmung entsprechend eine autonome wirtschaftsorganisatorische Ganzheit mit geschlossenem Gesamtziel

---

1) Aktiengesetz vom 6.9.1965, § 18; Bussmann, Karl, Ferdinand, a.a.O., S. 12; Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft, Konzernorganisation, 2. Aufl., Köln und Opladen 1964, S. 12; Liefmann, Robert, Kartelle, Konzerne, Trusts, 8. Aufl., Stuttgart 1930, S. 275; Mellerowicz, Konrad, a.a.O., S.155; Pausenberger, Ehrenfried, Der Konzernaufbau, Versuch einer Morphologie des Konzerns, Diss. München 1957, S. 26; Schäfer, Erich, a.a.O., S. 84; Sellien, Robert, a.a.O., S. 33.

2) Besters, Hans (Hrsg.), Betriebswirtschaft, Essen 1959, S. 28 ff.; Hintner, Otto, Betriebszusammenschlüsse, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 1928 ff.; Koberstein, Günther, Unternehmungszusammenschlüsse, Essen 1955, S. 21 ff.; Mayer, Leopold, Grundriß der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1955, S. 31 ff.; Mellerowicz, Konrad, a.a.O., S. 145 ff.; Sellien, Robert, a.a.O., S. 30 ff.; Wöhe, Gerhard, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin und Frankfurt/M. 1962, S. 118 ff.

3) Knüsli, Mario, Die Unternehmungsverbindung als Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Unternehmung, 2. Jg., Nr. 3, Sept. 1948, S. 99 f. Knüsli geht wohl zu weit, wenn er aus der begrifflichen Trennung des Trusts und Konzerns als Unternehmungsverbindungen einerseits und des Kartells andererseits den Schluß ableitet, das Kartell sei kein Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre.

und durchgängiger Leitungsorganisation, die eine einheitliche Willensbildung gewährleistet. Die oben aufgeführten Unternehmungszusammenschlüsse verfügen jedoch als vergleichsweise lose Verbände wirtschaftlich weitgehend selbständiger Unternehmungen nur über ein gemeinsames Teilziel und keine einheitliche Leitungsorganisation, so daß von einer einheitlichen Willensbildung nicht mehr gesprochen werden kann.

Zusammenfassend zeigt das folgende Schema deutlich die Grenze zwischen der räumlich zentralisierten und dezentralisierten Unternehmung als besonderen Unternehmungstypen und dem Unternehmungszusammenschluß als eigenem wirtschaftsorganisatorischen Gebilde auf anderer Ebene:

Merkmal	Zentralis.Unternehmung	Dezentr.Unternehmung	Unternehmungszusammenschluß
Ziel	Einheitliches Gesamtziel	Einheitliches Gesamtziel	Einheitliches Teilziel
Leitung	Einheitliche Leitung	Einheitliche Leitung	Vielheitliche Leitung
Rechtsform	Einheitliche Rechtsform	Ein- o.vielheitl.Rechtsform	Vielheitliche Rechtsform
Standort	Zentralis. Standort	Dezentralis. Standort	Dezentralis. Standort

III. Typen der räumlich dezentralisierten Unternehmung nach der Lage der Standorte

Die räumliche Dezentralisation einer Unternehmung kann sich auf das Hoheitsgebiet einer Volkswirtschaft beschränken oder deren politische Grenzen überschreiten. Je nach der Lage der Standorte einer räumlich dezentralisierten Unternehmung im nationalen Bereich einer Volkswirtschaft oder im internationalen Bereich mehrerer Volkswirtschaften lassen sich zwei weitere Typen der Unternehmung unterscheiden: die nationale und die internationale Unternehmung.

1. Nationale Unternehmung

Schon Liefmann[1] bezeichnete die Konzernbildung, die sich auf das Inland beschränkt, als "nationale Konzernbildung". Auch Ertel[2] spricht von der "nationalen Konzernbildung" und meint damit Organisationsformen des Konzerns, die Typen der speziellen Wirtschaftsentwicklung eines bestimmten Landes sind.

Wir wollen als nationale dezentralisierte Unternehmung, kurz nationale Unternehmung, einen Unternehmungstyp bezeichnen, dessen räumliche Dezentralisation sich auf das politische Hoheitsgebiet einer Volkswirtschaft beschränkt. Diese nationale Unternehmung wirkt nur in oder von einer bestimmten Volkswirtschaft aus. Hier befinden sich ihr rechtlicher Sitz und ihre operationale Organisation, von hier bezieht sie ihre Kapitaleigner und ihr Personal. Zwar kann diese Unternehmung über die Grenzen der eigenen Volkswirtschaft hinaus Beziehungen anknüpfen. Sie kann als Sachleistungsunternehmung (Urproduktions- und Produktionsunternehmung) einen Teil ihrer Produktion exportieren oder Rohstoffe, Halb- und Fertigerzeugnisse importieren oder auch Lizenzen an das Ausland vergeben. Sie kann als Dienstleistungsunternehmung (Handels-, Verkehrs-, Bank-, Versicherungsunternehmung) ausschließlich oder teilweise im Außenhandel tätig sein.[3] Wir wollen aber auch bei einem relativ großen Export- und Importanteil oder ausschließlicher Außenhandelstätigkeit noch von einer nationalen Unternehmung sprechen, solange sie sich im Ausland fremder Mittler bedient und dort keine ins Gewicht fallenden

---

1) Liefmann, Robert, Kartelle, Konzerne, Trusts, 8. Aufl., Stuttgart 1930, S. 321.

2) Ertel, Erich, Internationale Kartelle und Konzerne der Industrie, Stuttgart 1930, S. 16 und 37.

3) Behrens, Karl Christian, Betriebslehre des Außenhandels, Essen 1957, S. 13 und Henzler, Reinhold, Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels, I. Teil, Wiesbaden 1962, S. 17.

festen Stützpunkte wie eigene Einkaufs- oder Verkaufsorgane errichtet.[1)]

Die nationale Unternehmung findet an allen Orten, an denen sie Zweigniederlassungen oder Tochtergesellschaften errichtet oder übernimmt, relativ gleichartige Umweltbedingungen vor. Es gelten die gleiche Sprache und die gleiche Währung. Die Unternehmung unterliegt mit allen Teilen relativ gleichen wirtschaftspolitischen Maßnahmen und Steuersätzen. Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits- und Finanzmärkte haben eine vergleichsweise homogene Struktur. Die Anpassung an diese homogene Umwelt bestimmt das Wesen der nationalen Unternehmung.

Als Parallele sei hier auch der nationale Unternehmungszusammenschluß erwähnt, dessen Mitglieder ausschließlich einer Nation angehören.[2)] Für die Abgrenzung der nationalen Unternehmung vom nationalen Zusammenschluß gelten grundsätzlich die gleichen Kriterien wie für die Unterscheidung zwischen räumlich dezentralisierter Unternehmung und Unternehmungszusammenschluß im allgemeinen.

2. Internationale Unternehmung

Die Erscheinung, "daß eine Unternehmung aus beliebig vielen Betrieben bestehen kann, die an den verschiedensten Orten im In- und Ausland ansässig sind und die doch nur eine einzige Unternehmung bilden", wie Rieger[3)] sagt, wird in deutschen betriebswirtschaftlichen Gesamtdarstellungen nur von wenigen Autoren gestreift. Fischer[4)] weist auf "internationale Konzerne", Mayer[5)] auf "internationale Großreedereien und Montan- sowie Chemiekonzerne"

---

1) Sieber, Eugen H., Die internationale Unternehmung, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von Hans-Joachim Engeleiter, Berlin 1966, S. 53 f.

2) Kleeberg, Rudolf, Das Exportkartell als Absatzorgan, Köln und Opladen 1959, S. 18.

3) Rieger, Wilhelm, Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. Aufl., Erlangen 1959, S. 41.

4) Fischer, Guido, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Heidelberg 1957, S. 66.

5) Mayer, Leopold, a.a.O., S. 34.

hin. Sellien[1] spricht von "internationalen Trusts".

Die deutsche betriebswirtschaftliche Spezialliteratur weist ebenfalls nur wenige Arbeiten auf, welche die Probleme der privaten Direktinvestitionen im Ausland aus der Sicht der Unternehmungstypologie angehen. Nach Liefmann[2] errichten "internationale Konzerne" im Ausland Filialunternehmungen in Form von Produktionsunternehmungen und Verkaufsgesellschaften. Auch Ertel[3] definiert die "internationalen Konzerne" nicht ausdrücklich, läßt aber keinen Zweifel, daß es sich um Organisationsformen des Konzerns handelt, "die nicht nur Typen der speziellen Wirtschaftsentwicklung eines bestimmten Landes sind, sondern immer stärker über die engen politischen Grenzen hinausdrängen und internationale, interkontinentale Wirtschaftsräume umspannen". Sieber[4] schreibt: "Die eigentliche Internationalisierung der Unternehmung ist dann erreicht, d. h. wir können dann von einer internationalen Unternehmung sprechen, wenn ihr geschäftliches Schwergewicht nicht mehr in einem Staate liegt, im Grenzfall nur noch wenige Prozent ihres Gesamtumsatzes (Nestlé z. B. 2 %) in ihrem Mutterlande anfallen, ihre Aktien tatsächlich international gestreut sind und namentlich auch die Führungsgruppen sich aus Angehörigen der Niederlassungsländer zusammensetzen." Fritsch[5] stellt fest: "International ist eine Gesellschaft entweder durch die Zusammensetzung ihrer leitenden und überwachenden Organe (organisatorische Internationalität) oder durch die Zusammensetzung ihres Kapitals (finanzielle Internationalität) oder schließlich

---

1) Sellien, Robert, a.a.O., S. 34.

2) Liefmann, Robert, a.a.O., S. 321 f.

3) Ertel, Erich, a.a.O., S. 177.

4) Sieber, Eugen H., a.a.O., S. 55.

5) Fritsch, Ernst, Die internationalen Gesellschaften im innerstaatlichen und zwischenstaatlichen Steuerrecht, in: Cahiers De Droit Fiscal International, Vol. 26, Cologne 1954, S. 201.

durch ihre wirtschaftliche Betätigung (wirtschaftliche Internationalität) ... Im allgemeinen versteht man, wenn man von internationalen Gesellschaften spricht, darunter nur die wirtschaftlich internationalen Gesellschaften." Huppert nimmt zum Begriff der internationalen Industrieunternehmung wie folgt Stellung: "Nach den vorstehenden Erklärungen sollen solche Industrieunternehmen als 'international' gelten, die in mehreren Ländern eigene Produktionsbetriebe unterhalten; hingegen sind nationale Unternehmen solche, deren Produktion sich auf das Gebiet eines Landes beschränkt. Das sind an sich keine wirtschaftlichen, sondern politische Merkmale und Unterschiede. Sie halten sich an den äußeren Rahmen für die wirtschaftliche Existenz und das Wirken der Unternehmen, und zwar an die Landesgrenzen. Diese bestimmen und begrenzen die staatliche Ordnung, in der sich die Tätigkeit des Unternehmens abspielt." "Wirtschaftlich bedeutet dies, daß die IU nicht nur mehreren Staats- und Wirtschaftsordnungen, sondern auch verschiedenen Volkswirtschaften angehören. Natur und Bevölkerung, historische Entwicklung und staatliche Zusammenfassung machen aus der Wirtschaft jedes Landes weitgehend eine volkswirtschaftliche Einheit, die von anderen Volkswirtschaften mehr oder minder verschieden und getrennt ist; diese Einheit wird auch von der Gesetzgebung gegen andere Volkswirtschaften abgegrenzt. Unternehmen, welche in mehreren Ländern zugleich tätig sein und trotzdem in sich eine wirtschaftliche Einheit bilden wollen, müssen diese nationalen Unterschiede und Schranken überwinden."[1)]

Die anglo-amerikanische Literatur ist bereits intensiver in die Problematik der internationalen Unternehmung eingedrungen. Plummer[2)] nennt "international concern" eine Vereinigung von juristisch selbständigen Unternehmen auf

1) Huppert, Walter, Internationale Industriekonzerne, Berlin 1966, S. 24 f.

2) Plummer, Alfred, International Combines in Modern Industry, 3rd ed., London 1951, S. 31 f.

internationaler Basis zu einer Einheit hinsichtlich Produktionstechnik, Absatzgestaltung, Verwaltung und Finanzierung. Wenn zur zentralisierten und einheitlichen Steuerung der Finanz-, Produktions- und Absatzpolitik noch die völlige Verschmelzung und Übernahme der zugehörigen Unternehmen in zwei oder mehr Ländern komme, so liege ein "international trust" vor. Weniger an juristischen Gesichtspunkten orientiert sich Kronsteins[1] Definition. Er bezeichnet als "international enterprise" eine Unternehmung, die aus einer Vielzahl von wirtschaftlichen Einheiten besteht, welche verschiedene Funktionen in verschiedenen Ländern ausüben. Eine Unternehmung, die eine Kette von Tochtergesellschaften oder Zweigniederlassungen umfaßt, welche parallellaufende Herstellungs- und/oder Absatztätigkeiten in einer Anzahl von Ländern ausüben und sich im Eigentum und unter der Oberleitung einer Muttergesellschaft mit der Hauptverwaltung in dem Lande, in dem die Unternehmung gegründet wurde, befinden, bezeichnet Martyn[2] als "typical contemporary international enterprise". Im gleichen Sinne gebraucht er auch die Begriffe "international company" und "international business".[3]

Eine besondere Spielart dieses Unternehmungstyps bezeichnet Kircher[4] als "transnational enterprise". Die transnationale Unternehmung ist Eigentum von Anteils-

---

1) Kronstein, Heinrich, The Nationality of International Enterprise, in: Columbia Law Review, Vol. 52, December 1952, S. 984.

2) Martyn, Howe, International Business, Principles and Problems, New York 1964, S. 52.

3) Um Irrtümer zu vermeiden, ist darauf hinzuweisen, daß der Terminus "international business" in der angloamerikanischen Literatur häufig in einem weiteren Sinne verwendet wird. Er entspricht dann dem Begriff "foreign business" und umfaßt damit den Bereich des Außenhandels und das Gebiet der direkten Auslandsinvestitionen. Vgl. hierzu: Bishop, Harvey P. und Lindfors, Grace V., Bibliography, Cases and Other Materials For the Teaching of Multinational Business, Boston May 1964, S. IX.

4) Kircher, Donald P., Now the Transnational Enterprise, in: Harvard Business Review, Vol. 42, No. 2, March-April 1964, S. 8.

eignern aus verschiedenen Ländern, besetzt und geführt von Personen vieler Nationalitäten, tätig in allen ihr politisch offenstehenden Teilen der Welt, geleitet von Managern, die ausgebildet und gewohnt sind, die Welt als eine wirtschaftliche Einheit zu betrachten, aufgeteilt in zahlreiche Produktzweige und Interessengebiete, ohne Preisgabe derjenigen einigenden Prinzipien und Interessen, die sie zu einer einheitlichen Organisation verbinden.

Internationale Unternehmung wollen wir einen Unternehmungstyp nennen, dessen räumliche Dezentralisation sich auf das politische Hoheitsgebiet mehrerer Volkswirtschaften erstreckt. Anders ausgedrückt: Die internationale Unternehmung verfügt in mindestens zwei oder mehr Ländern über Gesellschaften und/oder Zweigniederlassungen, von denen jede einen wesentlichen Teil zur Erstellung der Gesamtleistung beiträgt. Es genügt also nicht, wenn es sich bei diesen Einheiten um ungenutzte Vermögensteile oder um rechtliche Fiktionen, sogenannte Briefkastengesellschaften, handelt. Es geht hier vielmehr um eine dauerhafte, mit größeren Kapitalinvestitionen und damit Risiken verbundene Eingliederung einer Unternehmung in den Wirtschaftsprozeß mehrerer oder vieler Staaten. Durch dieses Engagement erhalten Struktur und Prozeß der internationalen Unternehmung ihre charakteristische Prägung.

Es erweist sich als aufschlußreich, an dieser Stelle eine Parallele zum internationalen Unternehmungszusammenschluß zu ziehen, dessen Mitglieder in mehreren Staaten ihren Sitz haben.[1)] Das Überschreiten der nationalen Grenzen bringt für die internationale Unternehmung und den internationalen Unternehmungszusammenschluß zahlreiche Probleme mit sich: unterschiedliche ethnologische Eigenarten verschiedener Völker, verschiedene Sprachen und Lebensgewohnheiten, unterschiedliches soziales Niveau, abweichende politische Auffassungen und Staatsformen,

1) Hexner, Erwin, International Cartels, Chapel Hill 1946, S. 33.

unterschiedliche Rechtsordnungen, verschiedene Steuersysteme, abweichende wirtschaftliche Verhaltensweisen, zahlreiche Interessengegensätze u. ä. Dank der Einheitlichkeit ihrer Zielsetzung und Leitungsorganisation vermag sich die internationale Unternehmung diesen Gegensätzen anzupassen. Beim Unternehmungszusammenschluß als einem weniger geschlossen aufgebauten Gebilde werden durch die Internationalisierung die zentrifugalen Kräfte jedoch besonders verstärkt. Das führt bereits bei der Gründung zu Schwierigkeiten und häufig sehr bald zum gänzlichen Auseinanderbrechen der Koalition, zum Abfall einzelner Glieder oder ganzer nationaler Gruppen.[1)]

IV. Typen der internationalen Unternehmung nach der Gewichtung der Standorte

Die bloße Tatsache, daß eine Unternehmung räumlich über eine Volkswirtschaft hinaus dezentralisiert ist, sagt noch nichts darüber aus, in welchem Maße sie sich einer unterschiedlichen Umwelt ausgesetzt sieht. Je geringer der Anteil des Potentials der Unternehmung ist, der sich noch innerhalb einer Volkswirtschaft befindet, desto mehr wirken sich die Umweltunterschiede in den anderen Ländern auf das Verhalten der Gesamtunternehmung aus und umgekehrt. An einem gewissen Punkt schlägt hier Quantität in Qualität um: Je nachdem, ob sich das Schwergewicht des Potentials einer internationalen Unternehmung noch innerhalb einer bestimmten Volkswirtschaft befindet oder nicht, wollen wir von einer multinationalen Unternehmung oder von einer Weltunternehmung sprechen.

1. Multinationale Unternehmung

Der Begriff "multinationale Unternehmung" wird gelegentlich dem Begriff der internationalen Unternehmung, wie

---

1) Liefmann, Robert, a.a.O., S. 196.

wir ihn oben definiert haben, gleichgesetzt. So definiert Lilienthal[1] Unternehmungen, die ihre Heimat in einem Lande haben, aber auch unter den Gesetzen und Gewohnheiten anderer Länder operieren und leben, als "multinational corporations". Da jedoch eine genauere Betrachtung der geographisch über die Staatsgrenzen eines Landes hinweg dezentralisierten Unternehmungen gewisse Unterschiede zwischen inländisch orientierten Unternehmen mit ausländischen Niederlassungen und wahrhaft weltweit orientierten Unternehmen enthüllt, besteht hier das Bedürfnis einer auch begrifflichen Trennung dieser beiden Typen. In der Literatur zeichnet sich dabei ein Trend ab, die Unternehmung mit der weltweiten Perspektive als multinationale Unternehmung zu bezeichnen. So schreibt Miller[2]: "The multinational company, then, is one that meets these two tests: - It has a manufacturing base or some other form of direct investment that gives it roots in at least two countries. - It has a global perspective. Its management makes fundamental decisions on production, research, and marketing in terms of alternatives that are available to it anywhere in the world." Auch Rocour[3] vertritt diese Auffassung, indem er feststellt: "Eine dritte Alternative ist der Aufbau einer multinationalen Unternehmung. Diese ist mehr durch ihre Einstellung als ihre geographische Verbreitung definiert. Wenn ihre Führungskräfte eine Expansion oder eine Arbeitsteilung planen, stellen sie sich folgende Fragen: Wo in der Welt können wir unsere Produkte verkaufen, um die schnellste und rentabelste Umsatzausweitung zu erzielen? Wo in der Welt sollten wir Forschung und Entwicklung betreiben, um die technischen

---

1) Lilienthal, David, The Multinational Corporation, in: Management and Corporations 1985, hrsg. von Melvin Anshen und George L. Bach, New York, Toronto, London 1960, S. 119.

2) Miller, Paul, The Multinational Company, in: International Management, Vol. 18, No. 9, September 1963, S. 46. Siehe auch: o. V., Multinational Companies, in: Business Week, No. 1753, April 20, 1963, S. 63.

3) Rocour, Jean-Luc, Die Führung europäischer Zweigwerke in den USA, in: Management International, No. 1, 1966, S. 35.

Möglichkeiten, die es auf der Welt gibt, optimal zu nützen? Wo in der Welt sollen wir unser Erzeugnis herstellen, damit wir auf allen wichtigen Märkten, einschließlich dem Mutterland und den USA, konkurrenzfähig sind? Ein derartiger weltweiter Ansatz erfordert etwas andere Führungsprinzipien, als sie derzeit von amerikanischen oder europäischen Unternehmen, auch wenn sie ausländische Zweigwerke besitzen, gehandhabt werden. Die multinationale Unternehmung ist keine Anhäufung nationaler Unternehmen, sie unterscheidet sich von ihnen durch die globale Perspektive." Folgt man dieser Nomenklatur, so kann man keine prägnante Bezeichnung für den dem Heimatlande verhafteten Typ der internationalen Unternehmung mehr finden, während der vorwiegend weltweit orientierte Typ mit der Bezeichnung "Weltunternehmung" bereits hinreichend charakterisiert ist. Wir wollen deshalb den Begriff der multinationalen Unternehmung einengen und in ihr eine internationale Unternehmung sehen, welche mehr als die Hälfte ihres Gesamtpotentials in einer Volkswirtschaft lokalisiert. In der Regel wird diese Volkswirtschaft das Land ihres rechtlichen Sitzes und ihrer operationalen Oberleitung, das sogenannte Heimat- oder Mutterland, sein. Es besteht aller Grund zu der Annahme, daß das Management einer solchen Unternehmung vornehmlich aus der Wirtschaftslage, der Gesetzgebung, aus den Traditionen des Heimatlandes heraus denkt und handelt.

Welche Konsequenzen diese Konstellation im einzelnen für die Struktur und den Prozeß einer Unternehmung haben kann, müssen noch eingehende Untersuchungen klären. Wir wollen uns deshalb darauf beschränken, einige Beispiele für die multinationale Unternehmung aufzuzählen. Zu den bedeutendsten, in den USA beheimateten multinationalen Unternehmungen der Industrie gehören General Motors, Ford Motor, General Electric, Socony Mobil Oil, Chrysler und U.S. Steel.[1] In Deutschland sind die größten

1) The Fortune Directory, The 500 Largest U.S. Industrial Corporations, in: Fortune, Vol. 72, No. 1, July 1965, S. 150 und Geschäftsberichte.

Industrieunternehmungen zugleich auch multinationale Unternehmungen: Volkswagenwerk, Siemens, August Thyssen Hütte, Farbenfabriken Bayer, Daimler Benz und Friedrich Krupp.[1)]

2. Weltunternehmung

In der Literatur zeigen sich verschiedentlich Ansätze, den "Weltkonzern" als eine besondere Ausprägung der "internationalen Korporationen" aufzufassen.[2)] Sieber[3)] bezeichnet als "Weltunternehmung" ein Unternehmen, das "prinzipiell seine Zweigbetriebe über die ganze (westliche) Welt verteilt hat, um von diesen aus alle größeren Märkte der Welt beliefern zu können" und das "in seinem Geschäftszweig auf diesen Märkten einen vergleichsweise hohen Marktanteil und damit eine starke, wenn auch nicht notwendig marktbeherrschende Stellung im Wettbewerb errungen hat". Nach McDonald[4)] kann als "world enterprise" eine große, komplexe Unternehmung bezeichnet werden, die eine weltweite Basis aufweist und ihre Geschäftstätigkeit und Leitungsorganisation in der ganzen Welt voll integriert hat. Der Beitrag von Clee/di Scipio[5)] sieht im "global thinking" des Management ein wesentliches Kriterium, das die echte Weltunternehmung von einer inländisch orientierten Unternehmung mit einigen internationalen Zweigniederlassungen, Tochtergesellschaften oder einer sogenannten internationalen Abteilung unterscheidet. Diese weltweite

---

1) The Fortune Directory, The 200 Largest Industrials Outside the U.S., in: Fortune, Vol. 72, No. 2, August 1965, S. 170 und Geschäftsberichte.

2) Hoellige, Wilfried A., Problematik der internationalen Unternehmensführung, in: Die Unternehmung bei wachsender Integration der Märkte. Eine Herausforderung an die Betriebswirtschaft, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1955, S. 133.

3) Sieber, Eugen H., a.a.O., S. 55.

4) McDonald, John G., New Organizational Concept of the World Enterprise, in: Management International, No. 5/6, 1961, S. 10.

5) Clee, Gilbert H. und di Scipio, Alfred, Creating a World Enterprise, in: Harvard Business Review, Vol. 37, No. 6, November-December 1959, S. 79.

Perspektive läßt die Leitung Fragen der Investitionen, der Ausnutzung der Forschungs- und Produktionseinrichtungen, der Heranbildung des Schlüsselpersonals und der Entwicklung kurz- und langfristiger Marketingstrategien u. ä. im Lichte der für die Unternehmung in jedem Teil der Welt gegebenen Alternativen entscheiden. McDonald/Parker[1] sehen den Endpunkt eines über mehrere Stufen laufenden Internationalisierungsprozesses im Stadium einer Weltunternehmung mit integriertem weltweiten Vorgehen, das die Betätigung sowohl im Heimatland, als auch im Ausland umfaßt.

Nach unserer Systematik stellt die Weltunternehmung eine internationale Unternehmung dar, von deren Unternehmungspotential nur noch ein relativ geringer Anteil auf eine einzelne Volkswirtschaft entfällt. Positiv ausgedrückt bedeutet dies, daß die Weltunternehmung ihr überwiegendes Gewicht in die Länder außerhalb ihres Heimatlandes, die sogenannten Gastländer, verlagert[2]. Ihrer idealtypischen Form nähert sich die Weltunternehmung dann, wenn nur noch ein geringer Bruchteil ihres Gesamtumsatzes, ihres Vermögens und ihrer Beschäftigten im Mutterlande liegt.

Selbstverständlich ist die Weltunternehmung mit diesem quantitativen Merkmal allein nicht ausreichend erfaßt. Weitere quantitative und qualitative Merkmale müssen hinzutreten, um einem Typ Anschaulichkeit und Form zu verleihen. Um die differentiae specificae der Weltunternehmung herauszuarbeiten, sind noch eingehende Untersuchungen notwendig. Wir wollen uns deshalb auch hier

---

1) McDonald, John G. und Parker, Hugh, Creating an Strategy for International Growth, in: International Enterprise, A New Dimension of American Business, hrsg. von Gilbert H. Clee, New York 1962, S. 19.

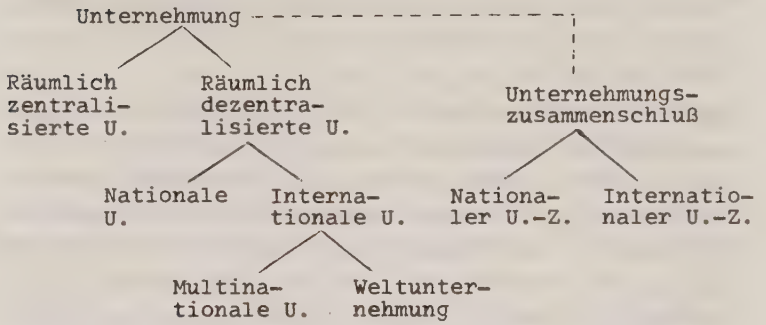
2) Cannon glaubt, daß die Orientierung des Management von der Bevorzugung der Angelegenheiten im Heimatland zu einem internationalen Blickpunkt wechselt, wenn das Auslandsvermögen 20 % oder mehr des Gesamtvermögens erreicht. Vgl. hierzu: Cannon, Warren M., The Expansion of American Corporations Abroad, in: International Enterprise, A New Dimension of American Business, hrsg. von Gilbert H. Clee, New York 1962, S. 9.

statt einer genaueren Beschreibung darauf beschränken, einige beispielhafte Industrieunternehmungen aufzuzählen. Zu den bedeutendsten Weltunternehmungen gehören Standard Oil (Esso), Royal Dutch Shell, Unilever, British Petroleum, Philips Gloeilampenfabriken und Nestlé Alimentana.[1)]

V. Zusammenfassende Systematik

Um den Überblick über die aus dem Prinzip der räumlichen Zentralisation und Dezentralisation entwickelten Unternehmungstypen, ihre Einordnung und ihre Abgrenzung zu den in mancher Weise ähnlichen Unternehmungszusammenschlußtypen zu erleichtern, wollen wir abschließend ein graphisches Schema entwerfen (Abb. 1):

Abb. 1: Einordnung der internationalen Unternehmung



1) The Fortune Directory, The 500 Largest U.S. Industrial Corporations, a.a.O., S. 150; The Fortune Directory, The 200 Largest Industrials Outside the U.S., a.a.O., S. 170 und Geschäftsberichte.

B. Struktur[1] der internationalen Unternehmung

I. Zielstruktur

Die Zielstruktur der Unternehmung stellt eine Kombination verschiedener Einzelziele dar. Horizontal können diese Teilziele einander ergänzen, so daß mit der Erfüllung des einen Zieles auch das andere erreicht wird. Sie können jedoch auch miteinander konkurrieren. Dann wird eine Zielkomponente unter der einschränkenden Bedingung der Mindesterfüllung der anderen Zielkomponenten maximal oder hinreichend erfüllt.[2] Vertikal stehen die Ziele in einem Zweck-Mittel-Verhältnis zueinander. Dann wird das übergeordnete Ziel zum Zweck des untergeordneten bzw. das untergeordnete Ziel zum Mittel des übergeordneten. Die Stellung eines Teilziels in der Zielhierarchie kann von Fall zu Fall variieren. Wir zählen deshalb die für die internationale Unternehmung typischen Ziele ohne Rücksicht auf ihre mögliche Stellung und Bedeutung in der Zielhierarchie nach Sachgebieten geordnet auf. Allgemeine wirtschaftliche Ziele wie Gewinnerzielung, Erhaltung oder Wachstum der Unternehmung und allgemeine außerwirtschaftliche Ziele, wie z. B. Selbstverwirklichung und Macht, werden als Bestandteile der Zielsetzung jeder Unternehmung[3] vorausgesetzt.

---

1) Der Begriff "Struktur" wird hier im Sinne des relativ langsam veränderbaren Aufbaus einer Unternehmung im Gegensatz zu ihrem "Prozeß" als dem kurzfristig veränderlichen Ablauf gebraucht.

2) Bidlingmaier, Johannes, Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 84.

3) Katona, George, Psychological Analysis of Economic Behavior, 2nd ed., New York, Toronto, London 1951, S. 194 ff. und White, Michael, Multiple Goals in the Theory of the Firm, in: Linear Programming and the Theory of the Firm, hrsg. von Kenneth E. Boulding and W. Allen Spivey, New York 1960, S. 181 ff.

1. Wirtschaftliche Ziele

a) Betriebswirtschaftliche Ziele

Die betriebswirtschaftlichen Ziele der internationalen Unternehmung teilen wir in die drei Gruppen der leistungswirtschaftlichen, personalwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Ziele ein.

aa) Leistungswirtschaftliche Ziele

Die leistungswirtschaftlichen Ziele wiederum gliedern sich in einen absatzpolitischen, einen produktionspolitischen und einen beschaffungspolitischen Bereich.

Im folgenden sollen zunächst die wichtigsten absatzpolitischen Zielkomponenten der internationalen Unternehmung aufgeführt werden:

Das Ziel, bereits erschlossene Märkte zu erhalten und neue Märkte zu gewinnen[1], nimmt ein besonderes Gewicht bei der Gründung oder Übernahme von Auslandsfilialen ein.[2]

---

1) Guth, Wilfried, Der Kapitalexport in unterentwickelte Länder, Basel, Tübingen 1957, S. 35.

2) Nach einer Untersuchung des McGraw-Hill Verlages im Jahre 1960 gaben von den befragten U.S.-Unternehmen als Hauptmotive für ihre Direktinvestitionen in Europa an:

Wachstum des Marktes	48 %
Handelsrestriktionen	16 %
Niedrigere Arbeitskosten	6 %

Quelle: O. V., Capital Spending, Flat at Home, Up Abroad, in: Business Week, No. 16 19, September 10, 1960, S. 25.

Eine Umfrage bei 56 U.S.-Unternehmen über ihre Motive, in der Bundesrepublik Deutschland zu investieren, ergab folgendes Bild:

Wachstum des europäischen Bedarfs	44
Importrestriktionen	12
Geringere Produktionskosten	9

Quelle: Philipps, E.A., American Direct Investments in West German Manufacturing Industries, 1945-1959, in: Current Economic Comment, May 1960, S. 36.

Die internationale Unternehmung will das große Potential der ausländischen Bevölkerung für ihren Absatz nutzen. Im Zuge steigenden Lebensstandards, der sich in zunehmendem Bedarf äußert, bieten sich in anderen Ländern heute gute und künftig außerordentliche Absatzchancen, die durch bloßen Export nicht mehr wahrgenommen werden können.[1] Der im Heimatland erworbene "know-how", das technische und administrative Wissen, soll durch feste Stützpunkte im ausländischen Markt voll eingesetzt werden. Man denke hier z. B. an die technische Überlegenheit einiger amerikanischer Unternehmen, insbesondere in der Elektronik, Atomtechnik, Metallurgie, Automation, der Kunststoffverarbeitung, beim Bau von Flugzeugen, Haushalt- und Büromaschinen selbst auf dem europäischen Markt. Nicht anders verhält es sich auf den Gebieten der Unternehmensorganisation, des Verkaufs und der Werbung.[2]

Durch die Produktion im Absatzgebiet werden die Schranken der Einfuhrhemmnisse übersprungen. Schutz- bzw. Finanzzölle und Einfuhr- bzw. Devisenkontingentierungen des Einfuhrlandes wirken sich nun nicht mehr nachteilig auf die Konkurrenzfähigkeit und die Absatzmenge des Produktes aus. Die Unternehmung kommt sogar wie die einheimischen Produzenten in den Genuß des Zollschutzes gegen Importe von außen.[3] Ebenfalls vermieden werden

---

1) Fayerweather, John, Management of International Operations, Text and Cases, New York, Toronto, London 1960, S. 7.

2) Hartmann, Heinz, Amerikanische Firmen in Deutschland, Beobachtungen über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften, Köln, Opladen 1963, S. 60.

3) Barlow, E.R. und Wender, I.T., Foreign Investment and Taxation, Englewood Cliffs 1955, S. 147 f.; Brent, John E., International Business Machines World Trade Corporation. I. History, Policy and Organization, in: Case Studies in Foreign Operations, IMA Special Report No. 1, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 12; Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 61; Paesler, Helmut, Die betriebswirtschaftliche Problematik der privaten Kapitalbeteiligung im Ausland unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungsländer, Diss. Köln 1962, S. 24 f.

auf diese Weise Nachteile, die sich aus aufgehobenen Exportförderungsmaßnahmen des Heimatlandes ergeben.[1)]

Der Aufbau einer schlagkräftigen Absatzorganisation in den Gastländern ist eines der meistgenannten absatzpolitischen Ziele internationaler Unternehmungen. Die ansässigen Händler arbeiten zum Teil nicht mit den gewünschten Marketingmethoden oder haben nicht die genügende Kapitalkraft, um den Markt intensiv bearbeiten zu können.[2)] Eigene Verkaufsniederlassungen und evtl. Servicestationen mit Ersatzteillagern bieten hier oft die beste Gewähr für einen stetigen Absatz.[3)] Zum Teil wird mit der Einrichtung von Montage- und Produktionsstätten die Absicht verbunden, von diesen Stützpunkten aus den Absatz auch über die fremde Händlerorganisation wirksam zu steuern.[4)]

Ein weiteres absatzpolitisches Ziel der internationalen Unternehmung ist es, einen ausländischen Absatzmarkt gegen die lokale Konkurrenz zu gewinnen oder zu halten. In vielen Fällen produziert die örtliche Konkurrenz zu günstigeren Bedingungen und verkauft daher zu niedrigeren Preisen, als es bei Importen möglich ist.[5)] Durch die Produktion im Gastland werden diese Bedingungen genutzt[6)] und zudem teilweise erhebliche Transportkosten gespart. Selbst eine Montageanlage im Bestimmungsland führt unter Umständen zu Frachtkostenersparnissen. Aggregate, die im Verhältnis zu ihrem Gewicht umfangreich sind, können in zerlegtem Zustande verschifft werden, so daß

---

1) Giesecke, Helmut, Industrieinvestitionen in Entwicklungsländern, Risiken und Chancen, Hamburg 1963, S. 72.

2) Barlow, E.R. und Wender, I.T., a.a.O., S. 150.

3) Paesler, Helmut, a.a.O., S. 23 f.

4) Mikesell, Raymond F., U.S.-Private and Government Investment Abroad, Eugene 1962, S. 91.

5) Barlow, E.R. und Wender, I.T., a.a.O., S. 149 f.

6) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 71.

nur der im Vergleich zum Volumentarif niedrigere Gewichtstarif anfällt.[1] Nicht zuletzt vermindert die internationale Unternehmung durch die Ansiedlung im Gastlande einen Vorsprung der örtlichen Konkurrenz, der sich aus der natürlichen Bevorzugung der Produkte im Lande ansässiger Hersteller durch die einheimischen Abnehmer ergibt.[2]

Die Absicht, die Produkte den speziellen Wünschen der Abnehmer im Absatzgebiet anzupassen, liegt zahlreichen Direktinvestitionen im Ausland zugrunde. Die für die Anpassung notwendigen Umstellungen im Heimatland können es rentabler machen, das Produkt am Ort seiner Bestimmung zu konstruieren und herzustellen.[3]

Manche Unternehmungen montieren oder produzieren ein Produkt in einem fremden Lande, um den Markt für ein verwandtes Produkt behaupten zu können. Ein Hersteller landwirtschaftlicher Geräte beschloß, in einem anderen Land Traktoren zu bauen, weil er in diesem Lande bereits Komplementärprodukte für Traktoren produzierte. Ähnlich liegt der Fall bei bestimmten Herstellern alkoholfreier Getränke, die im Ausland Flaschenabfüllstationen unterhalten, um den Extrakt zu exportieren.[4]

Gewöhnlich bedeutet Diversifikation die Ergänzung des Absatzprogramms durch weitere Produkte oder Dienstleistungen. An Stelle der Produkt-Diversifikation kann man auch Gebiets-Diversifikation betreiben, d. h. für das gleiche Produkt neue Absatzgebiete erschließen. Die internationale Unternehmung versucht, die Tatsache zu nutzen, daß Produkte, die auf dem Inlandsmarkt ausgereift sind, auf dem Auslandsmarkt ihr Umsatzwachstum oft noch vor sich haben.[5] Zu diesem Zweck können die

---

1) Paesler, Helmut, a.a.O., S. 28.

2) Spencer, Edson W., Mineapolis-Honeywell Regulator Company, III. Overseas Manufacturing, in: Case Studies in Foreign Operations, IMA Special Report No.1, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S.66.

3) Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 60; Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 91 und Spencer, Edson W., a.a.O., S. 66.

4) Barlow, E.R. und Wender, I.T., a.a.O., S. 150 f.

5) Hodgson, Raphael und Michaelis, Michael, Planning for Profits in World Business, in: Harvard Business Review, Vol.38, No.6, November-December 1960, S.145 und Barlow, E.R. und Wender, I.T., a.a.O., S. 154 f.

Produktionsstätten in den betreffenden Gastländern sogar mit den gebrauchten Anlagen aus dem Heimatland bestückt werden, während dort bereits die Herstellung einer Neuentwicklung anläuft.

Einige Unternehmungen, deren bisherige inländische Abnehmer im Ausland Produktionsanlagen errichten, investieren ebenfalls dort, um die Verbindung zu diesen Kunden weiter aufrechtzuerhalten.[1)]

An letzter Stelle dieses Kataloges absatzpolitischer Ziele sei noch eines erwähnt, das sich auf den Markt im Heimatland bezieht. Niedrigere Produktionskosten im Ausland ermöglichen der internationalen Unternehmung unter Umständen einen Reimport und damit eine Festigung der Stellung auf dem Heimatmarkt.[2)]

Die Gruppe der produktionspolitischen Zielkomponenten setzt sich im wesentlichen aus den Bestrebungen zusammen, durch Investitionen im Ausland nur dort realisierbare oder erhältliche qualitätsfördernde und/oder kostensparende technische Verfahren zu nutzen. Folgende Beispiele sollen dies belegen:

Eine Unternehmung exportierte bestimmte schwere Produkte nach Übersee. Die Erzeugnisse wurden jeweils auftragsweise in zerlegtem Zustand verschifft und im Abnehmerland am Sitz des Kunden von Montagekolonnen des Lieferunternehmens zusammengesetzt. Sehr bald jedoch entschloß sich die Unternehmung, im Abnehmerland ein Montagewerk zu errichten, um dort die Montage serienmäßig durchzuführen und damit Zeit und Kosten zu sparen.[3)]

Ebenso kann eine geschickte Arbeitsteilung zwischen den Einheiten einer Unternehmung in verschiedenen Ländern zu erheblichen Kostenersparnissen führen. Jede Einheit spezialisiert sich auf ein Produkt oder wenige Erzeugnisse, die von den anderen Einheiten mit abgesetzt werden,

---

1) Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 90.

2) McDonald, John G., Minimizing the Risks of Moving Abroad, in: Business Horizons, Vol. 4, No. 1, Spring 1961, S. 88 und Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 90.

3) Barlow, E.R. und Wender, I.T., a.a.O., S. 157.

und gerät so in die Zone verstärkter Losgrößendegression der Kosten. Der gleiche Effekt läßt sich für den Stammbetrieb erzielen, wenn dieser allein die Produktion von Vorlieferteilen und Halbfabrikaten übernimmt, während die Auslandsniederlassungen die auf ihr spezielles Absatzgebiet zugeschnittenen letzten Bearbeitungsgänge ausführen.[1)]

Den Kern der Gruppe der beschaffungspolitischen Ziele der internationalen Unternehmung bildet das Motiv, durch Investitionen im Ausland die Rohstoffbasis zu sichern.[2)] Die fortlaufende Versorgung mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, die im Heimatlande nicht oder nicht ausreichend vorhanden sind, kann zur Lebensfrage für die Unternehmung werden.[3)]

Eine Unternehmung der Urproduktion, wie des Bergbaus oder der Mineralölgewinnung, ist dann gezwungen, in den Ländern zu investieren, die über Rohstoffvorkommen verfügen.[4)] Selbst bei ausreichenden Rohstoffreserven im Inland können Kostenvorteile durch günstigere Abbau- und Anbaumöglichkeiten im Ausland entstehen. So können zutage liegende oder ergiebigere Erzvorkommen oder fruchtbarer Boden und wachstumsförderndes Klima der Anreiz für die Verlagerung von Unternehmensteilen in andere Länder sein.

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 71.

2) Paesler, Helmut, a.a.O., S. 21 und o. V., U.S. Industry Migrates Abroad to Tap Markets of the World, in: Business Week, No. 1531, January 3, 1959, S. 28.

Bei einer von der Universität Oregon im Jahre 1959 durchgeführten Befragung über die Gründe der direkten Auslandsinvestitionen wurde die Gewinnung von Rohstoffen nach der Absatzsicherung und Gewinnerzielung am häufigsten genannt. Die Antworten von 72 befragten U.S.-Unternehmen verteilen sich wie folgt:

Erhaltung und Steigerung des Absatzes	55
Außergewöhnliche Gewinne	20
Gewinnung von Rohstoffen	12
Niedrigere Produktionskosten	7
Private Entwicklungshilfe	2

Quelle: Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 89.

3) Guth, Wilfried, a.a.O., S. 36.

4) Barlow, E.R. und Wender, I.T., a.a.O., S. 151.

Aber auch Unternehmen der verarbeitenden Industrie können es vorziehen, im Ausland eigene Gewinnungsstätten zu errichten, wenn sich der Bedarf an Rohmaterial nicht aus Inlandsquellen, aber auch nicht durch Importe decken läßt, weil die Naturvorkommen im Ausland nicht erschlossen oder die Lieferungen qualitativ unzureichend, terminlich unzuverlässig oder zu teuer sind.

bb) Personalwirtschaftliche Ziele

Die personalwirtschaftlichen Ziele der internationalen Unternehmung lassen sich grob in zwei Kategorien einteilen: Ziele im Bereich der ausführenden und Ziele im Bereich der führenden Kräfte.

Im Sektor der ausführenden Kräfte versucht die internationale Unternehmung, nicht voll ausgeschöpfte Arbeitsreserven in anderen Ländern, vor allem in den Entwicklungsländern, für sich zu nutzen. Dieses Ziel ist jedoch zunehmend Einschränkungen unterworfen. Neue Unternehmen werden in den Entwicklungsländern ähnlich wie in den Industrieländern vorwiegend in Ballungszentren errichtet. Die im Umkreis ansässigen Arbeitskräfte können oft nicht beliebig nachgezogen werden, weil die Unterbringungs- und Versorgungsmöglichkeiten in den schnell wachsenden Industriesiedlungen begrenzt sind, religiöse und familiäre Gründe, Stammes- und Kastenzugehörigkeiten sich hindernd auswirken. Es kann deshalb sehr bald zu Knappheitserscheinungen am örtlichen Arbeitsmarkt kommen.[1)]

Ein anderes personalwirtschaftliches Ziel ist die Auswertung der niedrigen Arbeitskosten in manchen Staaten des Auslands durch die Verwendung billiger einheimischer Arbeitskräfte.[2)] Allerdings dürfte sich auch dieses Ziel auf die Dauer nicht voll verwirklichen lassen. In den

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 73.

2) Guth, Wilfried, a.a.O., S. 36; Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 90 und Paesler, Helmut, a.a.O., S. 27.

Industrieländern, wie in Japan und einigen europäischen Staaten, in denen die Löhne bei qualitativ hochwertiger Arbeitsleistung im Vergleich zu den übrigen Industriestaaten noch niedrig sind, steigt das Lohnniveau ständig. Der Zeitpunkt, in dem das Gefälle der Arbeitskosten zwischen den Industrieländern ausgeglichen sein wird, ist abzusehen. In den Entwicklungsländern steigern trotz niedriger Löhne die hohen Zusatzkosten das Niveau der Arbeitskosten insgesamt. Die niedrigere Arbeitsproduktivität, bedingt durch ungenügende Ausbildung, abweichende Arbeitsmoral und erschwerende klimatische Einflüsse kann nur durch zusätzliche Aufwendungen der Unternehmung für Ausbildung, Überwachung, soziale Einrichtungen usw. gehoben werden. Hinzu kommt, daß steigende Löhne und Sozialleistungen zum festen Programm der Regierungen dieser Länder gehören.[1)]

Die Ausschöpfung des Potentials anderer Länder an Führungskräften im kaufmännischen und technisch-wissenschaftlichen Bereich ist dagegen eine personalwirtschaftliche Komponente der Zielstruktur internationaler Unternehmungen, die auch in Zukunft immer mehr in den Vordergrund rücken wird. Um sich im ausländischen Markt halten und ausdehnen zu können, braucht die Unternehmung nationale kaufmännische und technische Führungskräfte, die mit den jeweiligen Besonderheiten des betreffenden Landes vertraut und mit allgemeinen Führungseigenschaften begabt sind. Darüberhinaus wird der Bedarf an hochqualifizierten technischen und wissenschaftlichen Mitarbeitern auch im Heimatlande immer fühlbarer. So haben einige Unternehmen aus den USA in Europa Forschungszentren errichtet, um wissenschaftliche Mitarbeiter für sich zu gewinnen und unter Umständen auch an die Stammunternehmung in den USA ziehen zu können.[2)]

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 74.

2) O'Connel, Dennis J. und Benson, John J., 'Sourcing' Abroad for Domestic Profit, in: Harvard Business Review, Vol. 41, No. 2, March-April 1963, S. 88.

cc) Finanzwirtschaftliche Ziele

Die finanzwirtschaftlichen Ziele als die dritte Gruppe betriebswirtschaftlicher Zielsetzungen der internationalen Unternehmung sind auf die Bereiche der Rentabilität, des Risikoausgleichs, der Kapitalbeschaffung und der Besteuerung gerichtet.

Die angestrebte Höhe der Rentabilität des investierten Kapitals ist ein primäres Element der Zielsetzung einer jeden Unternehmung. Die meisten nationalen Unternehmungen versuchen eine Rentabilität zu erzielen, die zumindest gleich oder höher ist als die vergleichbarer Unternehmungen. Bei der internationalen Unternehmung tritt demgegenüber wegen der zusätzlichen Risiken und Chancen der Tätigkeit in fremden Ländern eine Modifizierung dieser Zielsetzung ein. Man kann in diesem Zusammenhang von der kompensatorischen und der komparativen Rentabilität der internationalen Unternehmung sprechen.

Die kompensatorische Rentabilität[1] bezieht sich auf Operationen außerhalb des Heimatlandes. Sie ist der Ausdruck für die Kompensation der zusätzlichen Risiken der Auslandstätigkeit. Man erhält die kompensatorische Rentabilität, indem man zu der angestrebten Rentabilität im Heimatland Zuschläge hinzufügt, welche den langfristigen politischen und monetären Risiken im Ausland entsprechen. Wird zum Beispiel eine Rentabilität von mindestens 12 % für die Tätigkeit im Heimatland als angemessen betrachtet, so kann die langfristige kompensatorische Rentabilität für die Tätigkeit einer internationalen Unternehmung in drei verschiedenen Gastländern etwa wie folgt festgesetzt werden (Abb. 2):

---

1) Pryor, Millard H. jr., Planning in a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, Vol. 43, No. 1, January-February 1965, S. 134 f.

Abb. 2: Hypothetische kompensatorische Rentabilität

	Heimat	Land A	Land B	Land C
Rentabilität im Heimatland	12 %	12 %	12 %	12 %
Kompensation für politische Risiken	-	-	2 %	5 %
Kompensation für Währungsrisiken	-	1 %	2 %	25 %
Kompensatorische Rentabilität	12 %	13 %	16 %	42 %

Die kompensatorische Rentabilität gibt zwar das Niveau der anzustrebenden Mindestrentabilität an, orientiert sich jedoch nicht an dem Gewinn, den die einheimischen Investoren zu erzielen pflegen. Sie findet deshalb ihre Ergänzung durch die komparative Rentabilität.

Die komparative Rentabilität[1)] entspricht der Rentabilität, die in vergleichbaren, im Gastland ansässigen Unternehmen erwirtschaftet wird. Diese liegt oft höher als die kompensatorische Rentabilität. Die Höhe der komparativen Rentabilität ist jedoch oft schwer zu bestimmen, da die Informationen spärlich und wegen der abweichenden Praxis der Gewinnermittlung in den Gastländern von geringem Wert sind. Häufig erreichen die Auslandsniederlassungen die komparative Rentabilität nicht, da gewisse Praktiken, besonders auf steuerlichem Gebiet, welche die einheimischen Unternehmer als völlig angemessen betrachten, von den größeren internationalen Unternehmungen nicht angewendet werden. Ein Vergleich zwischen kompensatorischer Rentabilität, komparativer Rentabilität und tatsächlicher Rentabilität könnte dann beispielsweise wie folgt aussehen (Abb. 3):

1) Pryor, Millard H. jr., a.a.O., S. 134 f.

Abb. 3: Hypothetischer Vergleich zwischen kompensatorischer, komparativer und tatsächlicher Rentabilität

	Land A	Land B	Land C
Kompensatorische Rentabilität	13 %	16 %	42 %
Komparative Rentabilität	20 %	25 %	35 %
Tatsächliche Rentabilität	14 %	22 %	32 %

Eine Auslandsinvestition ist rational nur dann begründbar, wenn ihre kompensatorische und komparative Rentabilität höher veranschlagt wird, als die Rentabilität einer vergleichbaren Investition im Inland. Daraus läßt sich der Schluß ableiten, daß die Richtrentabilität einer internationalen Unternehmung höher sein muß, als die einer vergleichbaren nationalen Unternehmung.

Die besondere Risikostreuung ist ein weiteres finanzwirtschaftliches Ziel der Internationalisierung einer Unternehmung. Durch die Errichtung von Zweigniederlassungen und/oder Tochtergesellschaften in mehreren Ländern kann die Unternehmung einen konjunkturellen Risikoausgleich erzielen: Allgemeinen volkswirtschaftlichen oder speziellen branchenbezogenen Abschwüngen in einem Lande können Aufschwünge in einem anderen gegenüberstehen.[1)]

Im Bereich der Kapitalbeschaffung ergibt sich für die internationale Unternehmung eine Reihe besonderer Chancen. Die Eigenkapitalbasis für die Errichtung von Tochtergesellschaften im Ausland läßt sich durch die Beteiligung von im betreffenden Lande ansässigen Partnern verbreitern. Oft finden sich im Ausland leichter Partner, die sich an der in ihrem Lande besonders aussichtsreich erscheinenden Auswertung des administrativen und technischen "know-how" der Unternehmung beteiligen wollen als im Inland, wo häufig auf diesem Gebiet nur

1) Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 62.

ein geringer oder gar kein Vorsprung gegenüber der Konkurrenz besteht oder der Markt nicht weiter aufnahmefähig ist. Auch für das Fremdkapital kann die internationale Unternehmung neue Quellen erschließen. Hier sind es vor allem zahlreiche halböffentliche und öffentliche Einrichtungen des Heimatlandes, der Gastländer und auf internationaler Basis, die für Projekte, welche im besonderen Interesse der betreffenden Länder liegen, wie Versorgung, Transport, Bau- und Grundstoffindustrie, oder welche die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung fördern, Kredite zu günstigen Fristen und Zinsen bereitstellen.

Die Erzielung von Steuervorteilen nimmt ein bedeutendes Gewicht unter den Gründen für Direktinvestitionen im Ausland bei Unternehmungen ein, die ihren Stammsitz in Ländern mit relativ hoher direkter Besteuerung, wie z. B. Deutschland und den USA haben.[1] Gewinne juristisch selbständiger Tochtergesellschaften im Ausland müssen, solange sie dort verbleiben, im Heimatlande nicht versteuert werden. Liegen die Gewinnsteuern in dem betreffenden Gastland niedriger, so ergeben sich durch Steueraufschübe und Steuerersparnisse Mittel, die akkumuliert und zur Selbstfinanzierung der Investitionen im gleichen Land oder in dritten Ländern verwendet werden können.[2] Die Skala der Steuervergünstigungen in den Gastländern reicht von geringfügig gesenkten Steuersätzen bis zur befristeten Steuerfreiheit.[3] Darüberhinaus können sich durch geschickte Ausnutzung des internationalen Steuerrechts weitere Steuerersparnisse ergeben. An dieser Stelle sind auch die mit den Steuerersparnissen verwandten Subventionen zu nennen. Manche Gastländer gewähren verlorene Zuschüsse für den Aufbau von Zweigunternehmungen in ihrem Hoheitsbereich. So vergibt z. B. Irland beträchtliche, nicht zurückzahlbare Staatszuschüsse zur Beschaffung

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 76.

2) Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 61 f.

3) Chandramohan, A.T., Nepal wirbt um Auslandsinvestitionen, in: Handelsblatt, Nr. 203, 20.10.1965, S. 7.

von Fabrikgebäuden, Maschinen und zum Anlernen von Arbeitern.[1)]

b) Volkswirtschaftliche Ziele

Die oben aufgeführten betriebswirtschaftlichen Ziele der internationalen Unternehmung stehen ihrem Wesen als Einzelwirtschaft entsprechend im Vordergrund. Durch die direkten Auslandsinvestitionen werden jedoch gleichzeitig gewisse volkswirtschaftliche Ziele verwirklicht. Es ist allerdings wenig wahrscheinlich, daß die internationale Unternehmung in der Regel diese volkswirtschaftlichen Ziele bewußt und vordringlich verfolgt. Anders ist es jedoch bei bestimmten Großunternehmungen, deren Verhalten wegen des Ausmaßes der Betätigung und wegen ihrer Stellung als Meinungsführer volkswirtschaftlich ins Gewicht fällt. Ihre Zielsetzung kann durchaus ausdrücklich volkswirtschaftliche Komponenten enthalten, sei es, weil sie als Glieder des Ganzen an seinem Wohl partizipieren, sei es, um staatlichen Eingriffen vorzubeugen, oder sei es aus einem ethisch fundierten Verantwortungsgefühl gegenüber der Allgemeinheit heraus. Diese volkswirtschaftlichen Ziele umfassen im konjunkturpolitischen Bereich Mitwirkung zur Stabilisierung der Beschäftigungslage, im zahlungsbilanzpolitischen Bereich Beitrag zum Ausgleich der Zahlungsbilanz.

aa) Konjunkturpolitische Ziele

Die konjunkturpolitischen Ziele können sich einerseits auf die Gastländer, andererseits auf das Heimatland beziehen. Handelt es sich bei dem Gastland um einen Industriestaat, so führen Investitionen bei nachlassender Beschäftigung zu einer Belebung der Konjunktur. Gehört das Gastland zu den Entwicklungsländern, so dienen das importierte

---

1) Industrial Development Authority, 3 gute Gründe in Irland ein Zweigunternehmen aufzubauen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 242, 18.10.1965, S. 13.

Kapital und das importierte technische und organisatorische Wissen als Initialzündung und Förderung des Entwicklungsprozesses. Auf lange Sicht wird die Produktivität und damit der Lebensstandard der Bevölkerung gehoben.[1] Beispiele für Unternehmen, die sich sehr stark am Ziel der "privaten Entwicklungshilfe" orientieren, sind die Private Enterprise, Inc. in Kansas, die Eigenkapital in Form von Beteiligungen an mittlere Unternehmen in aller Welt vergibt, und die International Basic Economy Corporation, die sich an Unternehmen zur Überbrückung wirtschaftlicher Engpässe außerhalb der USA, insbesondere in Südamerika, beteiligt.[2]

Aber auch auf die Konjunktur im Heimatlande können direkte Investitionen im Ausland stabilisierend und fördernd wirken. Ein durch Investitionen von außen angeregtes Wachstum des Gastlandes bedingt steigende Importe, die wiederum zu einer Förderung der Ausfuhr des Kapitalexportlandes führen können. Die Ausfuhrerhöhung regt die Beschäftigung oder zusätzliche Investitionen und damit das Wachstum der Wirtschaft des Mutterlandes an.[3]

bb) Zahlungsbilanzpolitische Ziele

Das Ziel, einen Beitrag zum volkswirtschaftlich erwünschten Ausgleich der Zahlungsbilanz zu leisten, erstreckt sich ebenfalls sowohl auf die Gastländer als auch auf das Heimatland.

Liegt im Gastland ein Defizit der Zahlungsbilanz vor, womit vor allem die Entwicklungsländer am Beginn ihrer Industrialisierung, aber zeitweise auch manche Industrieländer zu kämpfen haben, dann kann die internationale Unternehmung zu dessen Abbau ihre Investitionen verstärken, die Repatriierung ihrer Gewinne aufschieben. Verfügt das Gastland über einen Zahlungsbilanzüberschuß,

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 7; Guth, Wilfried, a.a.O., S. 70 ff. und Paesler, Helmut, a.a.O., S. 53.

2) Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 91 und o. V., Nelson Rockefeller's I.B.E.C., in: Fortune, Vol. 56, No. 8, February 1950, S. 81 ff.

3) Guth, Wilfried, a.a.O., S. 46 ff. und Paesler, Helmut, a.a.O., S. 48 ff.

so können die Investitionen eingeschränkt und die Gewinne in voller Höhe repatriiert werden.

Genau umgekehrt müssen die Maßnahmen bei den entsprechenden Zahlungsbilanzlagen des Mutterlandes ausfallen. Weist die Zahlungsbilanz ein Defizit auf, so kann die internationale Unternehmung durch Drosselung der Investitionen und Abbau der Auslandsguthaben zum Ausgleich beitragen. Bei einem Aktivsaldo dagegen führen verstärkte Investitionen im Ausland und Verzicht auf Repatriierung der Gewinne tendenziell zum Zahlungsbilanzausgleich.[1)]

2. Außerwirtschaftliche Ziele

Der räumlichen Dezentralisation einer Unternehmung in mehrere Länder liegen nicht immer nur wirtschaftliche Ziele zugrunde. Zweifellos überwiegen in der gesamten Zielsetzung die ökonomischen Komponenten. Die Erklärung mancher noch offenstehender Fragen kann aber nur im außerwirtschaftlichen Bereich der Zielsetzung gefunden werden.[2)]

a) Subjektorientierte Ziele

Zur Gruppe der subjektorientierten Ziele zählen wir diejenigen Zielkomponenten, die der rein subjektiven, persönlichen Sphäre der Personen entspringen, welche einen Einfluß auf die Willensbildung der Unternehmung haben. Wenn sie auch nicht offen proklamiert werden, so ist doch anzunehmen, daß sie von wesentlicher Bedeutung sind. Das gilt im Bereich der internationalen Unternehmung vor allem für die folgenden psychischen und sozialen Ziele.

aa) Psychische Ziele

Unter den psychischen Zielkomponenten ist zunächst die

---

1) Guth, Wilfried, a.a.O., S. 63 ff. und Paesler, Helmut, a.a.O., S. 41 ff.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 67.

Befriedigung des Nachahmungstriebes zu nennen. Den Anstoß, sich im Ausland zu engagieren, gibt bei manchen Unternehmungen nicht zuletzt das Bestreben, mit bestimmten Konkurrenten oder anderen, als vorbildlich betrachteten Unternehmungen, die bereits über Auslandsfilialen verfügen, gleichzuziehen. Auch von der Freude an Beziehungen zu anderen Ländern können Impulse zur räumlichen Dezentralisation über die Staatsgrenzen hinaus ausgehen. Hier spielen unter Umständen Aufgeschlossenheit für das Ungewöhnliche, gefühlsmäßige Präferenzen für bestimmte Länder oder beliebte Ziele für Geschäftsreisen im Ausland eine Rolle.

bb) Soziale Ziele

Im sozialen Bereich können die mit Hilfe der Internationalisierung verfolgten Ziele auf gesteigerte Anerkennung und wachsendes Ansehen der Unternehmung bzw. ihrer Repräsentanten in der Gesellschaft gerichtet sein. Die Investitionen im Ausland dokumentieren die Stärke der wirtschaftlichen Stellung, der Kapitalkraft und des "know-how" der Unternehmung nach außen. Dadurch steigt auch das gesellschaftliche Prestige derjenigen Personen, die mit ihr identifiziert werden. Darüberhinaus ermöglicht es die Kenntnis internationaler Zusammenhänge, erworben durch Studium, tägliche Konfrontation und zahlreiche Auslandsreisen den leitenden Personen, sich sozial abzuheben.

b) Gruppenorientierte Ziele

Als gruppenorientierte Ziele bezeichnen wir Zielkomponenten, welche die Unternehmung in Beziehung zu übergeordneten gesellschaftlichen Gruppierungen verfolgt. Die internationale Unternehmung erstrebt in diesem Bereich ideologische, politische und kulturelle Ziele.

aa) Ideologische Ziele

Die ideologischen Ziele erstrecken sich auf die Festigung und Verbreitung der Ideologie von der freiheitlichen Einordnung des Individuums in die Gesellschaft, wie sie die kapitalistischen Länder vertreten. Diese Ideologie steht im Gegensatz zu der von den kommunistischen Ländern verfochtenen Auffassung von der bedingungslosen Unterordnung des Individuums unter die Gesellschaft, mit den bekannten Folgen auf allen Lebensgebieten, insbesondere in Politik und Wirtschaft. Nur eine auf Selbstbestimmung, Eigeninitiative und Privateigentum ausgerichtete Gesellschaftsordnung kann den Rahmen für die Existenz der Unternehmung abgeben. Andererseits ist die Unternehmung ein wesentliches, zum Erfolg dieses Systems beitragendes Element. Es ist daher verständlich, daß die internationale Unternehmung heute vor allem in den Entwicklungsländern versucht, für das freiheitliche System zu werben, indem sie seine Wirksamkeit an Ort und Stelle demonstriert.

bb) Staatspolitische Ziele

Die politischen Ziele umfassen die Bestrebungen, durch Investitionen von Land zu Land eine Entwicklung und Vertiefung der auswärtigen Beziehungen zwischen den Völkern zu erreichen.[1] Wirtschaftlich miteinander verbundene Staaten pflegen auch im politischen Bereich mehr Rücksicht aufeinander zu nehmen. Dies gilt besonders für die Beziehungen zwischen den Industriestaaten und den Entwicklungsländern. Jede Verminderung der Unterschiede des Lebensstandards zwischen diesen Ländern als Folge des Kapitalaustausches hilft auch politisch latente internationale Spannungen zu verringern.[2] In einem engeren Sinne kann die internationale Unternehmung auch versuchen,

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 7.
2) Guth, Wilfried, a.a.O., S. 144.

den Einfluß des Mutterlandes auf die Gastländer zu verstärken. Da mit dem Kapital zugleich Wirtschaftsgesinnung exportiert wird, kann die private Initiative richtungweisend für die politische Haltung der Gastländer werden.[1)]

cc) Kulturelle Ziele

Schließlich sind noch die kulturellen Ziele der internationalen Unternehmung zu nennen. Sie sind im allgemeinen darauf gerichtet, insbesondere in den Entwicklungsländern, einen Beitrag zur Minderung des Bildungsnotstandes der Bevölkerung zu liefern. "Soweit sich die Gesellschaften mit dem Bau und dem Betrieb von Musteranlagen oder Lehrwerkstätten befassen, streben sie neben ökonomischen Erfolgen auch humanitäre Ziele an."[2)] Neben der Errichtung von Schulen und Ausbildungsstätten für Werksangehörige und deren Kinder werden auch Ausbildungsprogramme durchgeführt, die nicht unmittelbar für die Unternehmung selbst von Nutzen sind. Ein Beispiel dafür sind die Bemühungen von vier amerikanischen Ölgesellschaften in Venezuela. Sie gründeten die American International Association for Economic and Social Development, die größere Summen für neue landwirtschaftliche Programme und ernährungswissenschaftliche Ausbildung ausgibt.[3)] Im besonderen kann die kulturelle Zielsetzung auch darin bestehen, speziell die Lebensauffassung und Kultur des Mutterlandes in den Gastländern zu verbreiten oder zumindest um Verständnis für die eigenen kulturellen Werte zu werben.

---

1) Paesler, Helmut, a.a.O., S. 65 und Schmitt, Mathias, Partnerschaft mit Entwicklungsländern, Stuttgart-Degerloch 1960, S. 85 f.

2) Christen, Rudolf Matthias, Die amerikanischen Auslands-Investitionen in der Nachkriegszeit, Winterthur, Diss. 1966, S. 30.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 221.

II. Operationale Struktur

Die operationale Struktur einer Unternehmung kennzeichnet die tatsächlichen Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten der einzelnen organisatorischen Stellen. Sie regelt Rangstellung und Aufgaben der zahlreichen Instanzen. Innerhalb der operationalen Struktur vollziehen sich Führung und Ausführung.[1] Im folgenden wird versucht, die Besonderheiten der operationalen Struktur der internationalen Unternehmung herauszuheben.

1. Gliederung der operationalen Struktur

Man kann die operationale Struktur als eine Pyramide von organisatorischen Stellen auffassen. Diese Pyramide läßt sich unter dem Gesichtspunkt des Ranges der einzelnen Instanzen in vertikaler und in horizontaler Sicht betrachten. Die vertikale Sicht zeigt die Über- und Unterordnung, die horizontale Sicht die Neben- und Gleichordnung der Instanzen.

a) Vertikale Gliederung

In vertikaler Sicht sind zwei Ordnungsprinzipien zu unterscheiden: die Rangstufenordnung und die Linien-Stab-Ordnung.

aa) Rangstufenordnung

Die Rangstufenordnung entsteht durch das Weisungs- und Anordnungsrecht der vorgesetzten Instanzen gegenüber den untergebenen Stellen. Bei der internationalen Unternehmung lassen sich hier in der Regel drei wesensverschiedene Stufen erkennen: die Stufe der Hauptverwaltung, die Stufe der Gruppenverwaltungen und die Stufe der zweckbezogenen Einheiten.

---

1) Der Terminus operationale Struktur wird in der amerikanischen Literatur häufig mit Leitungsstruktur gleichgesetzt. Wir wollen den Begriff jedoch in einem weiteren Sinne verwenden, nämlich als Inbegriff der Ordnung der gesamten führenden und ausführenden Stellen.

Die Hauptverwaltung[1] oder Zentrale bildet den Komplex der obersten Instanzen der Unternehmungshierarchie. Sie umschließt den gesamten sachlichen und personellen Apparat, dessen sich die Unternehmungsspitze zur Bewältigung ihrer Aufgaben bedient.

Den Kern der Hauptverwaltung bildet der oberste Willensträger. Diese Instanz kann monokratisch oder polykratisch aufgebaut sein. Von monokratischem, direktorialem oder einköpfigem Aufbau wird dann gesprochen, wenn die oberste Instanz aus einer Person besteht. Der polykratische, kollegiale oder mehrköpfige Aufbau ist dadurch gekennzeichnet, daß ein Gremium von begrenzter Mitgliederzahl die oberste Weisungsbefugnis innehat.[2] Eine bei internationalen Unternehmungen häufig anzutreffende Kombination beider Systeme besteht darin, daß von dem obersten Gremium weitgehende Befugnisse an ein Mitglied oder eine sehr geringe Zahl von Mitgliedern delegiert werden. Diese Instanz hat dann die Aufgabe, koordinierend zu wirken. Zwei Beispiele sollen diesen Sachverhalt erläutern:

Die International Business Machines Corporation weist als oberste Instanz einen "board of directors" auf. Dieses Gremium wird gegenüber den untergeordneten Stellen von einem "president" vertreten. Bei dem Präsidenten laufen alle zur Entscheidung reifen Probleme zusammen. In regelmäßigen Sitzungen trägt er diese Probleme dem Board vor. Er leitet auch die Beschlüsse des Board nach unten weiter.[3] Dieses Systems bedienen sich die meisten großen internationalen Unternehmungen nordamerikanischen Ursprungs.

---

1) Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft, Konzernorganisation, 2. Aufl., Köln und Opladen 1964, S. 33.

2) Pausenberger, Ehrenfried, Der Konzernaufbau. Versuch einer Morphologie des Konzerns, Diss. München 1957, S. 112 ff.

3) Stanley, Alexander O., Organizing for International Operations, AMA Research Study No. 41, New York 1960, S. 129 ff.

An der Spitze des Unilever-Konzerns steht ein "Verwaltungsrat" von 24 Mitgliedern. Der Rat ernennt alljährlich aus seiner Mitte ein "special committee" von drei Personen, das die verschiedenen Teile der Hauptverwaltung zu koordinieren hat. Das Komitee unterhält regelmäßig Kontakt mit den übrigen Mitgliedern des Verwaltungsrats und anderen, die einen eigenen Verantwortungsbereich in der Unternehmung haben. Es wirkt an der Beschlußfassung aller Fragen mit, die auf höchster Ebene entschieden werden müssen,und achtet darauf, daß die großen Linien der Politik auch in der Praxis befolgt werden.[1)]

Die Gruppenverwaltungen[2)] bilden die nächste, der Hauptverwaltung direkt unterstellte Stufe der Unternehmungshierarchie. Auf dieser Stufe stehen bereits mehrere Gruppenverwaltungen nebeneinander. Jede Gruppenverwaltung steht einer Gruppe von zweckbezogenen Einheiten des gleichen Erzeugniszweiges oder einer bestimmten geographischen Region oder einer Gruppe gleichartiger funktioneller Abteilungen dieser Einheiten vor. Die Gruppenverwaltungen haben diese bei ihren Tätigkeiten zu entlasten. Aufgebaut ist eine Gruppenverwaltung aus einem ein- oder mehrköpfigen, koordinierenden Kern und einigen mehr oder weniger stark besetzten unterstützenden Abteilungen. Die Zahl der Mitarbeiter insgesamt hängt von der Zahl der betreuten zweckbezogenen Einheiten und vom Ausmaß der Aufgaben ab, die von der Hauptverwaltung oder von den Einheiten abgegeben werden.

Solange die Größe der Gesamtunternehmung und damit die Zahl der zweckbezogenen Einheiten ein bestimmtes Ausmaß nicht überschreitet, befindet sich jeweils nur eine Gruppenverwaltung zwischen der Hauptverwaltung und einer Gruppe von zweckbezogenen Einheiten. Diese Regelung hat den Vorteil eines relativ kurzen Kommunikationsweges zwischen Spitze und Basis der Unternehmungshierarchie.

---

1) Tempel, F.J., Die Verwaltungsform bei Unilever, Rotterdam 1963, S. 5 ff.

2) Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft, a.a.O., S. 40.

Wächst jedoch die Zahl der zweckbezogenen Einheiten stark an, so führt diese Regelung, wenn die einzelnen Unternehmungsglieder nicht weitgehende Selbständigkeit erhalten sollen, zu einer Überlastung der Gruppenverwaltungen und/oder der Hauptverwaltung. In solchen Fällen werden weitere Stufen von Gruppenverwaltungen eingeführt. Eine übergeordnete Gruppenverwaltung steht dann jeweils mehreren untergeordneten Gruppenverwaltungen vor. Auf diese Weise lassen sich je nach Zweckmäßigkeit und Größe der Gesamtunternehmung beliebig viele Zwischenstufen von Gruppenverwaltungen einschalten.

Als Beispiel sei die Regelung bei Unilever genannt. Hier unterstehen mehrere zweckbezogene Einheiten der gleichen Branche einer Produktgruppenverwaltung, die Produktgruppenverwaltungen eines Landes einer Landesleitung, die Landesleitungen bestimmter kontinentaler Zonen einer Gruppendirektion und die Gruppendirektionen der Zentrale.[1)]

Die zweckbezogenen Einheiten oder Zweckeinheiten bilden die unterste Stufe, die Basis der Instanzenhierarchie der internationalen Unternehmung. Eine zweckbezogene Einheit besteht aus einer Geschäftsleitung als Kern und zahlreichen vorwiegend ausführenden, zweckbezogenen Abteilungen. Die Geschäftsleitung hat stets die Befugnis zur Koordination, in der Regel auch die ausschließliche Weisungsbefugnis gegenüber der ihr zugeordneten Gruppe von Abteilungen. Bei diesen Abteilungen handelt es sich um die verschiedenen kaufmännischen und technischen Stellen, die mehr oder weniger unmittelbar der Erzeugung der konkreten Unternehmungsleistung, dem realen Zweck der Unternehmung dienen.

Da bei der internationalen Unternehmung im Gegensatz zur nationalen Unternehmung ein wesentlicher Teil der Zweckeinheiten seinen Standort in Ländern außerhalb des Standortlandes der Hauptverwaltung hat, treten zahlreiche

---

1) Tempel, F.J., a.a.O., S. 8.

Entfremdungserscheinungen zwischen Unternehmensspitze und -basis auf, welchen durch die im folgenden beschriebene Anpassung der operationalen Struktur entgegengewirkt wird.

bb) Linien-Stab-Ordnung

Die Instanzenstufen der Hauptverwaltung, der Gruppenverwaltungen und der zweckbezogenen Einheiten werden in der Regel jeweils wiederum von Instanzen zweier verschiedener Ebenen durchzogen, den Linien- und den Stabstellen.

Die Linienstellen haben direkte Anordnungsbefugnis gegenüber den untergeordneten Instanzen. Die Anordnungen laufen in der Regel von den oberen über die zwischengeschalteten zu den unteren Linienstellen, die Antworten nehmen den gleichen Weg in umgekehrter Richtung. In Ausnahmefällen können zwischengeschaltete Linienstellen übersprungen werden. Das Wesen der internationalen Unternehmung bringt es mit sich, daß in den internen Befehlsweg zahlreiche externe Hindernisse hineinragen. Die zum Teil erheblichen räumlichen Entfernungen zwischen Sender und Empfänger können die Kommunikationsgeschwindigkeit und die Quantität der Informationen erheblich vermindern. Unterschiedliche Sprach- und Denkgewohnheiten können die Verständlichkeit der Informationen herabsetzen. Die mannigfachen, unterschiedlichen Umweltbedingungen können bei ungenügender Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten zu falschen Weisungen führen. Langwierige Rückfragen oder die Durchführung falscher oder falsch verstandener Anweisungen lassen sich nur vermeiden, wenn der Verlauf der Linie kurz und eindeutig ist. Befehle laufen deshalb vom Sender zum Empfänger über möglichst wenige Stationen. Jeder Empfänger erhält nach Möglichkeit Anweisungen nur von einer vorgesetzten Stelle. Ein solches System schränkt die Leistungsfähigkeit der leitenden Instanzen stark ein. Die Linienstellen werden deshalb durch Stabstellen ergänzt.

Die Stabstellen unterstehen zwar der ihnen übergeordneten Linieninstanz, haben aber selbst grundsätzlich keine Befehlsgewalt. Sie können ihre Politik nur dadurch verwirklichen, daß sie die Linienstellen dafür gewinnen. Die Stabstellen beraten und entlasten die Linieninstanzen. Sie entwickeln Initiative und sind bei der Durchführung ihrer Vorschläge behilflich. Die Kommunikationswege zwischen einer Stabstelle und anderen Stellen auf verschiedenen Stufen sind weitgehend informell. Die Ratschläge einer Stabstelle können jeder Instanz auf jeder Stufe gelten, von der sie darum ersucht wird, wenn sie auch vor allem im Auftrage der ihr vorgesetzten Linieninstanz tätig wird.

b) Horizontale Gliederung

Die horizontale Gliederung der Instanzen weist drei grundlegende Gliederungsprinzipien auf: die Gliederung nach Sachaufgaben, nach Leistungen und nach Gebieten. Die operationale Struktur wird stets von einer der zahlreichen Kombinationen dieser Gliederungsprinzipien bestimmt. Sind die Linienstellen nach dem einen Prinzip gegliedert, dann treten in der Regel die beiden anderen Prinzipien bei den Stabstellen auf.

aa) Gliederung nach Sachaufgaben

Die Gliederung nach Sachaufgaben entspricht der Aufteilung der Gesamtaufgabe der Unternehmung in einzelne Aufgabenbereiche. Diese Aufgabenbereiche können z. B. sein: Absatz, Produktion, Beschaffung, Personalwesen, Finanzwesen, Rechnungswesen, aber auch Forschung und Entwicklung, Steuern, Recht, Revision, Organisation, Planung, Technik, Berichtswesen und Statistik, Verbands- und Wirtschaftspolitik, Öffentlichkeitsarbeit usw.[1] Jeder Aufgabenbereich wird einer bestimmten Stelle zugewiesen.

---

1) Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft, a.a.O., S. 61.

Sind die Linienstellen einer operationalen Struktur nach Sachaufgaben oder Ressorts gegliedert, so bezeichnet man diese Regelung in der anglo-amerikanischen Literatur als "management by functions".[1] Beim Management nach Aufgaben unterstehen sachlich gleichartige Abteilungen verschiedener zweckbezogener Einheiten einer für die betreffende Sachaufgabe zuständigen Instanz auf der Stufe der Gruppenverwaltungen. Die Geschäftsleitungen der einzelnen Zweckeinheiten tragen hier nicht die volle Verantwortung, sondern dienen vorwiegend der Koordination. Die eigentliche Leitung der Aufgabenbereiche nimmt die Zentrale wahr.[2] Diese Regelung kann zu einem sehr engen Verbund zwischen Spitze und Basis der Unternehmungshierarchie führen. Sie kann aber bei einer größeren, über weite Teile der Welt verstreuten Anzahl von Unternehmungsgliedern und bei einem an Umfang zunehmenden Leistungsprogramm nicht mehr aufrechterhalten werden.

Stabstellen, die nach Sachaufgaben geordnet sind, wollen wir als Ressort-Stäbe bezeichnen. Auf der Stufe der Hauptverwaltung oder der Gruppenverwaltungen bilden sie zentrale Beratungs- und Servicestellen. Die Ressort-Stäbe können einerseits den verschiedenen zweckbezogenen Einheiten Aufgaben abnehmen, die sich an einer Stelle zentralisiert wirtschaftlicher durchführen lassen als dezentralisiert. Sie können andererseits den einzelnen Zweckeinheiten wertvolle Fachkenntnisse vermitteln, welche diese für sich allein niemals zu erwerben vermögen.[3]

bb) Gliederung nach Leistungen

Die Gliederung nach Leistungen ergibt sich daraus, daß das gesamte Leistungsprogramm der Unternehmung in einzelne Leistungsbereiche, also bestimmte Produkte oder

---

1) Smith, Albert G., Managing Geographically Decentralized Companies, Boston 1958, S. 25 ff.

2) Barlow, Edward R., Management of Foreign Manufacturing Subsidiaries, Boston 1953, S. 69 f.

3) Tempel, F.J., a.a.O., S. 16.

Produktgruppen bzw. Dienstleistungen oder Dienstleistungsgruppen aufgeteilt wird. Falls erforderlich, lassen sich auch diese Teilbereiche wiederum in Untergruppen zergliedern. So teilt z. B. Unilever ein in Lebensmittel 1 (Margarine, Speiseöle usw.), Lebensmittel 2 (Tiefkühlprodukte, Gemüsekonserven usw.), Seife, Wasch- und Reinigungsmittel, Körperpflegemittel (Zahnpasten, Shampoos usw.) und Papier, Produkte der graphischen Industrie und Verpackungsmaterial.[1] Die verschiedenen Produktgruppen werden jeweils von speziel für sie zuständigen Stellen betreut.

Sind die Linienstellen der operationalen Struktur nach Dienstleistungs- oder Produktgruppen getrennt, so spricht man in der anglo-amerikanischen Literatur von "management by product divisions".[2] Hier erhalten alle Zweckeinheiten, die das gleiche Produkt oder die gleiche Produktgruppe herstellen, ihre Weisungen von einer ihnen zugeteilten Gruppenverwaltung. Voraussetzung für die Gliederung der Linie nach Dienstleistungs- oder Produktgruppen ist, daß das Leistungsprogramm der Gesamtunternehmung weit gestreut und der wesensmäßige Unterschied der einzelnen Leistungsgruppen ein hinreichendes Ausmaß annimmt.

Stabstellen, die nach Dienstleistungs- oder Produktsparten gegliedert sind, wollen wir Produkt-Stäbe nennen. Die Produkt-Stäbe auf der Stufe der Hauptverwaltung und der Gruppenverwaltungen erfüllen die Aufgabe einer Zentrale, in der alle Produktions- und Absatzdaten der betreffenden Produkte zusammenlaufen, untersucht und ausgewertet werden. Sie üben einen stimulierenden Einfluß auf die Ausdehnung des Produktes überall dort aus, wo sich eine Gelegenheit dazu bietet.[3] Die Produkt-Stäbe verfolgen den Fortschritt des ihnen zugewiesenen Produkts im gesamten geographischen Tätigkeitsfeld der

---

1) Tempel, F.J., a.a.O., S. 12.

2) Smith, G. Albert, a.a.O., S. 29 ff.

3) Tempel, F.J., a.a.O., S. 15.

Unternehmung. Sie sorgen für einen Austausch erfolgreicher Entwicklungen von Gebiet zu Gebiet und empfehlen eine weltweite Strategie hinsichtlich der grundlegenden Entwürfe und des Einsatzes auf breiteren Märkten.[1)]

cc) Gliederung nach Gebieten

Die Gliederung nach Gebieten schließlich ist ein besonderes Charakteristikum der operationalen Struktur der internationalen Unternehmung. Das gesamte geographische Tätigkeitsfeld der Unternehmung wird in zusammenhängende Regionen zerlegt. Bei Bedarf erfolgen weitere Aufspaltungen dieser Teilgebiete. Die Abgrenzung der Gebiete wird den individuellen Gegebenheiten der jeweiligen Unternehmung angepaßt. Die Skala der Möglichkeiten reicht hier von einer einfachen Zweiteilung in Inland und Ausland über die Aufteilung nach kontinentalen Großräumen bis zur Gliederung nach einzelnen Staaten. Ein Hersteller elektronischer Produkte z. B. gliedert nach den vier Zonen Nordamerika, Lateinamerika, Europa-Mittlerer Osten-Afrika und Ferner Osten-Pazifik, ein Produzent landwirtschaftlicher Geräte richtet sich nach den für ihn bedeutenden Märkten Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Kanada und USA.[2)] Die Betreuung eines jeden Gebietes wird einer bestimmten Stelle übertragen.

Für eine operationale Struktur, die durch nach Gebieten gegliederte Linienstellen bestimmt ist, wählt man in der anglo-amerikanischen Literatur den Terminus "management by geographical divisions".[3)] Hier berichten die Zweckeinheiten, die in einem bestimmten zusammenhängenden Gebiet stationiert sind, einer vorgesetzten Gruppenleitung. Diese Form der operationalen Struktur eignet sich vor allem für Unternehmungen mit ausgedehnter geographischer Streuung und relativ homogenem Leistungs-

1) Clee, Gilbert H. und Sachtjen, Wilbur M., Organizing a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, Vol. 42, No. 6, November-December 1964, S. 62.

2) Clee, Gilbert H. und Sachtjen, Wilbur M., a.a.O.,S. 61.

3) Smith, G. Albert, a.a.O., S. 27 ff.

programm.

Nach Gebieten gegliederte Stabstellen wollen wir als Gebiets-Stäbe bezeichnen. Die Gebiets-Stäbe auf der Stufe der Zentrale oder der Gruppenverwaltungen koordinieren in der ihnen zugewiesenen größeren geographischen Region die Tätigkeit der verschiedenen zweckbezogenen Einheiten. Sie unterrichten die oberste Linieninstanz und die Linieninstanzen der Gruppenverwaltungen über die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Entwicklungen in der betreffenden geographischen Zone. Sie versuchen außerdem potentielle Investitionschancen zu entdecken und wirken anregend und unterstützend bei der Planung auf allen Stufen der operationalen Struktur mit.[1)]

2. Formen der operationalen Struktur

Die operationale Struktur der internationalen Unternehmung weist durch die vielen möglichen Kombinationen der oben genannten Gliederungsprinzipien zahlreiche individuelle Formen auf, die sich nahezu jeder Generalisierung entziehen. Es lassen sich jedoch zwei wesensverschiedene Gruppen von Formen unterscheiden. Wir wollen sie gespaltene und geschlossene Formen nennen.

a) Gespaltene Formen

Die gespaltenen Formen sind durch eine grundsätzliche Trennung der Struktur in eine für die Betätigung im Heimatland und eine für die Tätigkeit im Ausland zuständige Sparte erkennbar. Clee-Sachtjen[2)] bezeichnen eine solche Struktur als "international division structure". Die gespaltenen Formen weisen auf der Stufe der Gruppenverwaltungen eine dem Ressort Absatz unterstellte, erweiterte Exportabteilung oder eine eigenständige internationale Abteilung auf, die sich ausschließlich mit

---

1) Clee, Gilbert H. und Sachtjen, Wilbur M., a.a.O., S. 64.
2) Clee, Gilbert H. und Sachtjen, Wilbur M., a.a.O., S. 56 f.

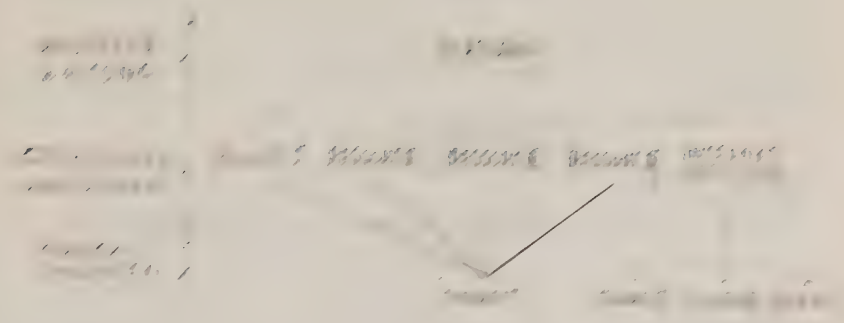
dem Export, der Lizenzvergabe an das Ausland und der Herstellung im Ausland befaßt. Diese Formen sind für Unternehmungen, die sich im Anfangsstadium der Internationalisierung befinden, vorteilhaft. Die internationalen Operationen können auf diese Weise von Stellen durchgeführt werden, die mit der Auslandsarbeit vertraut und an ihr interessiert sind. Es wird verhindert, daß Absatz und Investitionen im Ausland nur als Nebenaufgaben der überwiegend mit der Inlandsarbeit beschäftigten Stellen angesehen werden und möglicherweise große Chancen ungenutzt bleiben. Hinzu kommt, daß eine für das Ausland zuständige Abteilung oft eine eigene Dynamik entfaltet, welche die häufig nur auf der geringen Auslandserfahrung beruhende Skepsis mancher Führungsinstanzen an der Unternehmungsspitze gegenüber Investitionen im Ausland zu zerstreuen vermag.[1] Die gespaltenen Formen der operationalen Struktur werden deshalb vor allem von noch vorwiegend nach dem Heimatlande orientierten Unternehmungen, deren Inlandsumsätze die Auslandsumsätze beträchtlich übersteigen, in der Regel also von den multinationalen Unternehmungen angewandt. Dabei treten folgende Strukturtypen auf: die gespaltene ressortorientierte und die gespaltene produktorientierte Struktur.

aa) Gespaltene ressortorientierte Struktur

Die gespaltene ressortorientierte Struktur zeigt auf der Ebene der Gruppenverwaltungen neben den nach Aufgabenbereichen gegliederten Linieninstanzen für die Tätigkeit im Heimatlande eine separate, eigenständige Abteilung für die Betätigung im Ausland. Die internationale Abteilung entwickelt sich meist aus einer, zunächst dem Ressort Absatz unterstellten Exportabteilung.[2] Sie steuert im Schwerpunkt die im Ausland

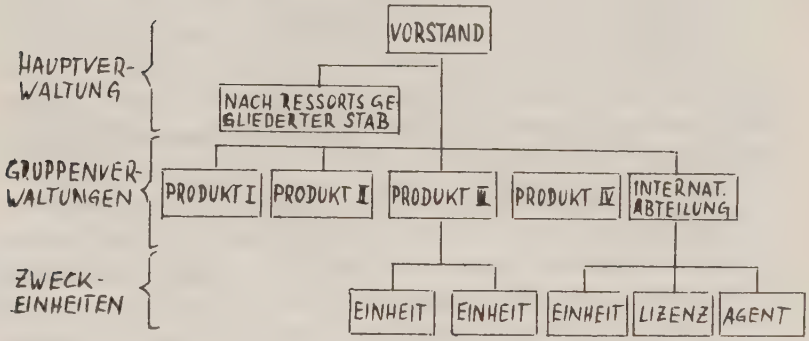
1) Clee, Gilbert H. und Sachtjen, Wilbur M., a.a.O., S. 59.

2) Bryson, George D., Profits from Abroad, New York, Toronto, London 1964, S. 284 ff.



Gruppen als auch die internationale Gruppe. Export und Lizenzvergabe an das Ausland können entweder vom obersten Stab oder der internationalen Abteilung selbst koordiniert werden (Abb. 5).

Abb. 5: Gespaltene produktorientierte Struktur



b) Geschlossene Formen

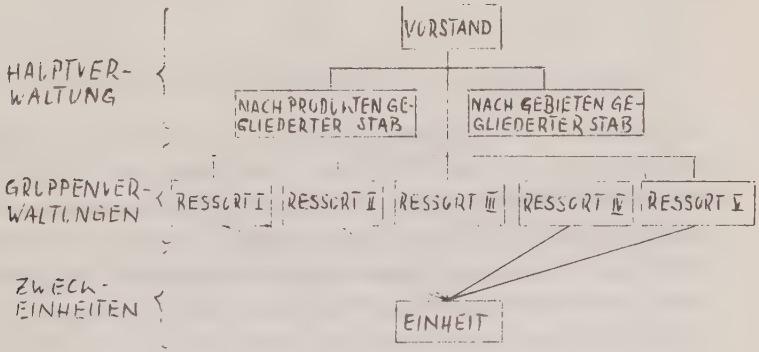
Die geschlossenen Formen der operationalen Struktur lassen eine einheitliche, gleichgewichtige Ausrichtung auf das gesamte, weltweite Tätigkeitsfeld der Unternehmung erkennen. Die Unterscheidung zwischen Inland und Ausland entfällt. Auch das Heimatland wird nur noch als ein Land unter vielen anderen betrachtet. Alle zweckbezogenen Einheiten werden ohne Rücksicht auf ihre geographische Lage gleichberechtigt behandelt und gesteuert. Alle

Instanzen, insbesondere auf den oberen Stufen der Unternehmungshierarchie, werden mit Problemen aus internationaler Sicht konfrontiert. Das bedeutet, daß die Unternehmung über einen großen Stamm von Mitarbeitern mit genügendem Wissen und Interesse auf internationalem Gebiet verfügen muß. Diese Formen der operationalen Struktur sind deshalb vorzugsweise bei weltweit orientierten und engagierten Unternehmungen, in der Regel also bei Weltunternehmungen anzutreffen. Zu den geschlossenen Formen gehören die ressort-, die produkt- und die gebietsorientierte Struktur ohne separate internationale Abteilung.

aa) Geschlossene ressortorientierte Struktur

Die geschlossene ressortorientierte Struktur zeigt auf der Stufe der Gruppenverwaltungen eine nach Aufgabenbereichen gegliederte Linie. Dabei können auf der Stufe der Hauptverwaltungen noch nach Produktgruppen und/oder Gebieten gegliederte Stäbe hinzutreten (Abb. 6).

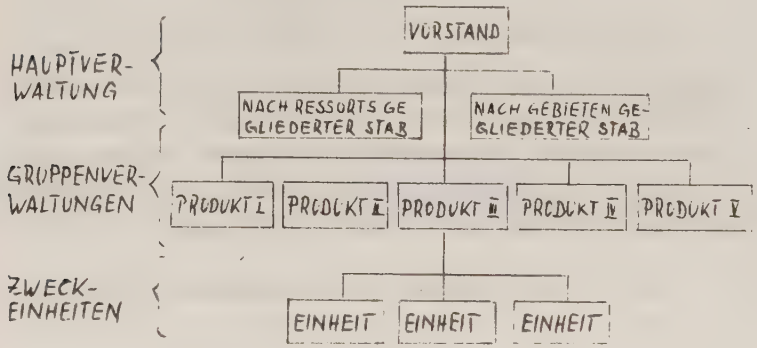
Abb. 6: Geschlossene ressortorientierte Struktur



bb) Geschlossene produktorientierte Struktur

Die geschlossene produktorientierte Struktur[1] wird dadurch bestimmt, daß die Linieninstanzen auf Gruppenverwaltungsebene nach Produktgruppen oder Produkten bzw. Dienstleistungen oder Dienstleistungsgruppen geordnet sind. Zur Ergänzung können auf der Stufe der Hauptverwaltung nach Sachaufgaben und/oder nach Gebieten gegliederte Stabsstellen eingerichtet werden (Abb. 7).

Abb. 7: Geschlossene produktorientierte Struktur

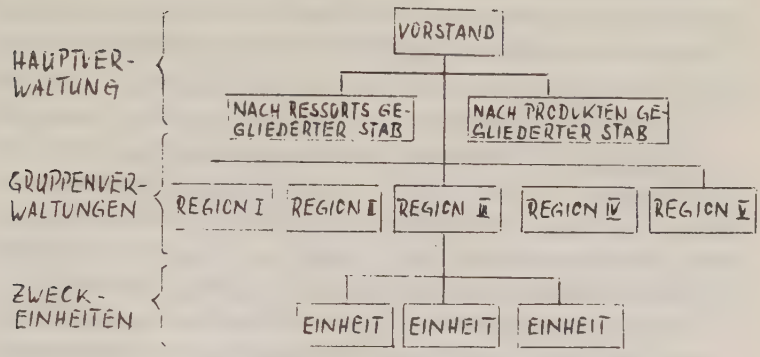


cc) Geschlossene und gebietsorientierte Struktur

Die geschlossene gebietsorientierte Struktur ist dadurch charakterisiert, daß die Linieninstanzen auf der Stufe der Gruppenverwaltungen nach geographischen Regionen gegliedert sind. In der Regel weist die geographisch orientierte Struktur auch nach Sachaufgaben und/oder nach Leistungssparten aufgeteilte Stabstellen auf der Stufe der Hauptverwaltung auf (Abb. 8).

1) Clee, Gilbert H. und Sachtjen, Wilbur M., a.a.O., S. 63 f.

Abb. 8: Geschlossene gebietsorientierte Struktur



III. Statutarische Struktur

Die statutarische Struktur einer Unternehmung steht als das formal-juristische Gerüst im Gegensatz zur operationalen Struktur als dem faktischen Instanzenbau. Die statutarische Struktur liefert die rechtliche Grundlage für die tatsächliche Existenz der Unternehmung.

Bei der internationalen Unternehmung ist die statutarische Struktur deshalb nach den handels- und steuerrechtlichen Vorschriften des Heimatlandes und der Gastländer ausgerichtet. Mit Hilfe entsprechender statutarischer Konstruktionen versucht die internationale Unternehmung den Nutzen aus rechtlichen Vergünstigungen, wie Steuervorteilen, Zollpräferenzen, Sicherheitsgarantien usw., zu maximieren und die Wirkung jeglicher rechtlicher Hindernisse, wie Transferrestriktionen, Zulassungsbeschränkungen usw., zu minimieren. Da die jeweiligen örtlichen Handels- und Steuergesetze und die zugehörigen Verordnungen häufig wechseln, wird auch die statutarische Struktur möglichst anpassungsfähig und flexibel gehalten.[1)]

1. Statutarische Einheiten

Die statutarische Struktur setzt sich aus rechtlichen Einheiten unterschiedlichen Charakters zusammen. Nach dem rechtlichen Herrschaftsanspruch bzw. der rechtlichen Abhängigkeit lassen sich Spitzen-, Zwischen- und Grundeinheiten unterscheiden.

a) Spitzeneinheit

In der Regel vereinigt eine rechtliche Einheit direkt oder indirekt alle Herrschaftsrechte an den übrigen Einheiten der Gesamtunternehmung auf sich. Diese Spitzeneinheit kann in zwei Formen auftreten: als Hauptunternehmung oder als Spitzenholding.

---

1) McDonald, John G., New Organizational Concept ..., a.a.O., S. 11.

aa) Hauptunternehmung

Die Hauptunternehmung oder herrschende Unternehmung[1] übt zwar die Herrschaft über die von ihr abhängigen Einheiten aus, dient aber in beträchtlichem Maße unmittelbar der Erstellung einer konkreten Leistung. Ihr Zweck erstreckt sich also sowohl auf die Führung der abhängigen Einheiten, als auch auf die Erstellung eigener Produktions- und/oder Dienstleistungen. Die Spitzeneinheiten zahlreicher internationaler Großunternehmungen tragen diesen Charakter. Sie verfügen über ausgedehnte Fabrikationsanlagen und eine umfangreiche Produktion und prägen durch ihre Firma den Namen der Gesamtunternehmung, wie z. B. die Aciéries Réunies de Burbach-Eich-Dudelange (ARBED) S.A. in Luxemburg, die Allgemeine Kunstzijde Unie (AKU) N.V. in Holland, die N.V. Philips' Gloilampenfabriken in Holland oder die Tata Sons Ltd. in Indien.[2]

bb) Spitzenholding

Die Spitzenholding oder geschäftsführende Holdinggesellschaft[3] ist eine Einheit, deren Zweck nur in der Führung und Verwaltung der von ihr abhängigen Einheiten besteht. Ihre Erträge stammen aus den beherrschten Grundeinheiten. Es sind ausgeschüttete Gewinne, Zinsen für Darlehen, Entgelte für Lizenzen, Dienstleistungen, Bürgschaften usw.[4] Der starke rechtliche Einfluß auf die Unternehmungsspitze zeigt sich besonders deutlich in der dualistischen Form: Hier besteht die statutarische Spitze aus zwei gleichberechtigten Holdinggesellschaften, während die operationale Oberleitung durch Personalunion in den Händen eines Verwaltungsrates liegt. Beispiele sind Unilever mit den beiden Gesellschaften Unilever Ltd. in London und Unilever N.V. in Rotterdam[5], sowie die

1) Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft, a.a.O., S. 37 f.

2) Pausenberger, Ehrenfried, a.a.O., S. 75.

3) Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft, a.a.O., S. 38.

4) Pausenberger, Ehrenfried, a.a.O., S. 75.

5) Unilever N.V., Geschäftsbericht und Jahresabschluß 1964, Übersetzung des niederländischen Textes, S. 35 ff.

Royal Dutch-Shell mit den beiden Gesellschaften The "Shell" Transport und Trading Company Ltd. in London und der N.V. Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij N.V. in Den Haag[1] an der Spitze. Diese Konstruktionen entstanden im wesentlichen aus steuerrechtlichen Überlegungen.[2]

b) Zwischeneinheiten

Häufig sind Spitzeneinheit und Grundeinheiten nicht direkt, sondern indirekt über Zwischeneinheiten oder Gruppenholdings verbunden. Zwei Typen dieser Gruppenholdings, die Inlandsgruppenholding und die Auslandsgruppenholding, sind für die statutarische Struktur der internationalen Unternehmung besonders charakteristisch.

aa) Inlandsgruppenholding

Die Inlandsgruppenholding oder inländische Basisgesellschaft hat ihren rechtlichen Standort im Lande des Sitzes der Spitzeneinheit, dem Heimatlande, und faßt die Rechte an den Einheiten in den Gastländern in sich zusammen. In den USA wird die inländische Basisgesellschaft oft durch den Zusatz "World Trade Corporation" oder "International Corporation" zum ursprünglichen Firmennamen der Muttergesellschaft nach außen hin kenntlich gemacht.[3] Beispiele sind die IBM World Trade Corporation, New York, mit Tochtergesellschaften und Zweigniederlassungen in 84 Ländern[4], und die Colgate-Palmolive International, New York, mit Tochtergesellschaften und

---

1) The "Shell" Transport und Trading Company, Ltd., Siebenundsechzigster Geschäftsbericht 1964, Übersetzung des englischen Textes, S. 30.

2) Sieber, Eugen H., a.a.O., S. 65.

3) Stanley, Alexander O., a.a.O., S. 37.

4) Brent, John E., IBM World Trade Corporations, I. History, Policy, and Organization, in: Case Studies in Foreign Operations, IMA Special Report No. 1, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 13.

Zweigniederlassungen in 31 Ländern[1] außerhalb der USA bereits im Jahre 1957. In Deutschland hat sich eine solche Kennzeichnung noch nicht allgemein eingebürgert.

Die Gründe für die Errichtung einer inländischen Basisgesellschaft können zunächst einmal organisatorischer Natur sein. Die inländische Basisgesellschaft bringt dann auch die rechtliche Verselbständigung einer operational separaten internationalen Gruppenverwaltung zum Ausdruck. Das kann zu einer weiteren Verselbständigung und Unabhängigkeit der internationalen Gruppe von der inländischen Organisation führen. Rechnungstechnisch kann sich eine Trennung der Abrechnungsmethoden und/oder eine genauere Kontrolle der Kosten für Dienste und Bereitstellung von Mitteln der Spitzeneinheit für die internationale Gruppe ergeben. Personalpolitisch wertet man durch die rechtliche Verselbständigung die Verantwortung und Autorität der im internationalen Bereich tätigen leitenden Mitarbeiter auf und läßt ihren Fähigkeiten und Ansprüchen mehr Spielraum.[2] Schließlich können auch steuerrechtliche Gründe mitwirken, besonders dann, wenn das Steuerrecht spezielle Vergünstigungen für die Tätigkeit im Ausland vorsieht, wie z. B. bei der "Western Hemisphere Corporation" (WHC) in den USA und der "Overseas Trade Corporation" (OTC) in Großbritannien.

Unter die Western Hemisphere Corporations fallen U.S.-Gesellschaften, die ihre Geschäfte ausschließlich in der westlichen Hemisphäre, also in Kanada, den USA und den lateinamerikanischen Staaten abwickeln, mindestens 95 % ihrer Einkünfte aus Quellen außerhalb der USA schöpfen und mindestens 90 % ihrer Einkünfte aus aktiver wirtschaftlicher Tätigkeit, d. h. aus dem Export und der Führung von Zweigniederlassungen außerhalb der USA herleiten. Die Gewinnsteuern liegen dann niedriger als die

---

1) Richardson, Henry D., Control Functions of the Credit Manager, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations, IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S.138.

2) Stanley, Alexander O., a.a.O., S. 37 f.

regulären Steuersätze.[1] Overseas Trade Corporations sind britische Gesellschaften, die entweder Produktions- oder Handelsniederlassungen außerhalb Großbritanniens betreiben oder sich auf den Export beschränken. Gewinnsteuern werden nur erhoben, wenn die Gewinne an die Anteilseigner der Overseas Trade Corporations ausgeschüttet werden. Damit wird eine steuerfreie Reinvestition der Gewinne in den ausländischen Einheiten ermöglicht.[2]

In den USA und Großbritannien waren während der 50er Jahre Bestrebungen im Gange, diese Wege weiter auszubauen. Es sollten Gesellschaften geschaffen werden, deren Gewinne aus der Führung von Zweigniederlassungen wie von Tochtergesellschaften im gesamten Ausland erst bei der Ausschüttung an die inländischen Anteilseigner besteuert werden, um die Reinvestitionen im Ausland zu begünstigen.[3] Heute zwingt ihre Zahlungsbilanzsituation diese Länder dazu, bei der Förderung der Auslandsinvestitionen zurückhaltender zu sein. Dennoch empfiehlt sich eine solche Regelung - auch für die Bundesrepublik[4] -, denn wesentliche Anreize zur Gründung von Basisgesellschaften im Ausland würden dann entfallen.

bb) Auslandsgruppenholding

Die Auslandsgruppenholding oder ausländische Basisgesellschaft wird mit Sitz außerhalb des Heimatlandes der Spitzeneinheit gegründet, um von dort aus Geschäfte in dritten Ländern zu führen. Sie wirkt in den Drittländern insbesondere durch Vertreter bzw. Zweigniederlassungen

---

1) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 78 ff. und Fayerweather, John, Management of International Operations, New York, Toronto, London 1960, S. 446.

2) Vogel, Horst, Zur steuerlichen Behandlung zwischenstaatlicher Kapitalinvestitionen unter besonderer Berücksichtigung des Außensteuerrechts der Bundesrepublik Deutschland, Düsseldorf 1964, S. 46.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 448 und Vogel, Horst, a.a.O., S. 47.

4) Haas, Gerhard, Die Basisgesellschaft - Manipulations- oder Integrationsform? in: Außenwirtschaftsdienst des Betriebsberaters, Nr. 1, 1. Januar 1963, S. 70 f.

und/oder durch Tochtergesellschaften.[1] Ein Wesensmerkmal der ausländischen Basisgesellschaft ist ihre steuerliche Wirkung. Die Einkünfte der Spitzeneinheit aus dritten Ländern werden auf die ausländische Basisgesellschaft verlagert und sind deshalb im Heimatlande nicht oder nur beschränkt steuerpflichtig. Da die ausländischen Basisgesellschaften meist in Niedrigsteuerländer, sogenannte "Steueroasen", gelegt werden, nennt man sie im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch auch "Tax Haven Corporations" und "Profit Sanctuary Corporations".[2] Diese Ausdrücke haben sich zum Teil im Hinblick auf die mißbräuchliche oder willkürliche Errichtung von Basisgesellschaften im Ausland entwickelt. Willkürliche Verlagerungen von Einkünften und Vermögensteilen in Steueroasen können zu Wettbewerbsverzerrungen in Ländern mit hohem Steuerniveau führen.[3] Willkürliche Verlagerungen liegen dann vor, wenn die ausländische Basisgesellschaft nur zum Zwecke der Steuerverkürzung, etwa rein fiktiv, als sogenannte "Briefkastengesellschaft" mit einem Notar zum Umleiten der Post, errichtet wird. Die mißbräuchlich geführte ausländische Basisgesellschaft scheiden wir hier aus der Betrachtung aus. Sie wird ohnehin von den Steuerbehörden in zunehmendem Maße nicht mehr anerkannt.[4] In der Regel hat eine inländische Spitzeneinheit berechtigte wirtschaftliche Gründe für die Zusammenfassung der Rechte an ihren ausländischen Tochtergesellschaften und Zweigniederlassungen in einer Gruppenholding in einem dritten Land.[5] Vorteile und Nachteile, die daraus für die Spitzeneinheit entstehen, müssen von Fall zu Fall gegeneinander abgewogen werden.

---

1) Gibbons, William J., Tax Factors in Basing International Business Abroad, Cambridge/Mass. 1957, S. 4.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 446.

3) Vogel, Horst, a.a.O., S. 93.

4) Vogel, Horst, a.a.O., S. 84 ff.

5) Haas, Gerhard, Steuerbasen in Steueroasen? in: Deutsches Steuerrecht, 3. Jg., Nr. 9, 1965, S. 247.

Es ergeben sich folgende Vorteile: die ausländische Basisgesellschaft bildet ein Sammelbecken für Erträge aus Gewinnen ausländischer Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften, aus Betriebspacht- und -überlassungsverträgen, aus Lizenzvergaben und Exportgeschäften. Dieses Kapital kann ohne Besteuerung im Heimatlande und ohne bzw. mit nur geringer Besteuerung im Basislande zur Expansion der Investitionen in den Drittländern reinvestiert werden.[1] Es ergibt sich ein Steueraufschub mit der Wirkung, daß ein zinsloser Kredit in Höhe des sonst als Steuer abzuführenden Betrages zur Verfügung steht, der ebenfalls ertragbringend investiert werden kann. Das Kapital kann aber auch akkumuliert und solange in der ausländischen Basisgesellschaft zurückgehalten werden, bis die Ausschüttung an die Spitzengesellschaft für diese aus steuerlichen oder dividendenpolitischen Gründen besonders vorteilhaft ist, z. B. bis zu einem Jahr, in dem die Erträge aus dem Inlandsgeschäft sehr niedrig sind, oder ein Verlust eingetreten ist. Ebenso läßt sich das Einwechseln des Kapitals aus der Fremdwährung in die Währung des Heimatlandes solange verschieben, bis sich günstige Wechselkursrelationen ergeben.[2] Abgesehen von den finanztechnischen Vorteilen lassen sich auch organisatorische Vorteile erzielen. Die Verlegung einer Gruppenverwaltung im Rahmen einer Basisgesellschaft in die geographische Nähe der von ihr geführten Einheiten kann eine engere Verbindung und damit eine stärkere Konzentration auf die Entwicklung der ausländischen Märkte bewirken.

Die Errichtung einer ausländischen Basisgesellschaft kann jedoch auch zu Gefahren und Komplikationen führen. Hier

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 447 und Vogel, Horst, a.a.O., S. 94.

2) Steuben, R.H., The Foreign Holding Company. A. Advantages and Disadvantages, in: Increasing Profits from Foreign Operations, IMA Special Report No. 3, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 120.

ist zunächst die Wandelbarkeit der Steuergesetzgebung zu nennen. Die Steuersätze im Basisland können sich ändern, neue Doppelbesteuerungsabkommen des Heimatlandes der Spitzeneinheit mit den Standortländern der in die ausländische Basisgesellschaft eingebrachten Einheiten können die Basisgesellschaft überflüssig machen. Es besteht die Möglichkeit, daß die ausländische Basisgesellschaft von den Steuerbehörden im Sitzlande der Spitzeneinheit nicht anerkannt wird, wenn der Verwaltungsapparat der ausländischen Basisgesellschaft sehr klein gehalten ist.[1] Hat eine Spitzeneinheit bereits ausländische Tochtergesellschaften oder Zweigniederlassungen und wünscht sie diese in eine neu errichtete Basisgesellschaft in einem dritten Land gegen die Gewährung von Anteilsrechten einzubringen, so liegt eine steuerpflichtige Gewinnrealisierung vor, weil die ausländische Basisgesellschaft der inländischen Steuerhoheit nicht unterliegt.[2] Es entstehen zusätzliche Kosten für die Errichtung und die Aufrechterhaltung der Basisgesellschaft, die gegen die Vorteile und Ersparnisse sorgfältig abzuwägen sind. In der Regel sind diese Kosten nur tragbar, wenn zu der Absicht, steuerliche Vorteile zu erzielen, auch andere unternehmungspolitische Gründe kommen.[3] Schließlich liegt auch in der weiten räumlichen Trennung der Gruppenverwaltung von der Hauptverwaltung die Gefahr, daß die internationale Gruppe gegenüber der Hauptverwaltung eine zu große Selbständigkeit gewinnt.[4]

c) Grundeinheiten

Als Grundeinheiten wollen wir diejenigen statutarischen Einheiten bezeichnen, die rechtlich direkt oder indirekt über eine oder mehrere Zwischeneinheiten von der Spitzen-

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 449 und Steuben, R.H., a.a.O., S. 121.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 449 und Vogel, Horst, a.a.O., S. 105 ff.

3) Steuben, R.H., a.a.O., S. 121.

4) Steuben, R.H., a.a.O., S. 121.

einheit beherrscht werden und unmittelbar der Leistungserstellung im Sinne der Erzeugung von Produkten oder der Erstellung von Dienstleistungen dienen. Grundsätzlich lassen sich zwei Kategorien von Grundeinheiten unterscheiden: die rechtlich unselbständigen und die rechtlich selbständigen Einheiten.

aa) Rechtlich unselbständige Einheiten

Die rechtlich unselbständigen Einheiten umschließen die Zweigniederlassungen und die Hilfsstellen. Wir wollen im folgenden wegen der überwiegenden Bedeutung der Zweigniederlassung die Hilfsstelle aus der Betrachtung ausscheiden. Die Aussagen über die Zweigniederlassung gelten cum grano salis auch für die Hilfsstelle.

Die Zweigniederlassung ist rechtlich Bestandteil und Eigentum der Spitzeneinheit oder einer Zwischeneinheit. Sie ist in der Regel im Niederlassungsland unter dem Firmennamen und unter Hinweis auf den rechtlichen Sitz ihrer Besitzgesellschaft eingetragen. Sie unterliegt in nahezu allen Ländern im großen und ganzen der örtlichen Rechtsordnung. Die Zweigniederlassung ist als Rechtsform der Auslandsstützpunkte an Zahl und Bedeutung gegenüber der rechtlich selbständigen Tochtergesellschaft eindeutig in der Minderheit. Eine 1962 durch Mikesell[1)] veröffentlichte Befragung von 115 U.S.-Unternehmungen mit Auslandsfilialen ergab einen Anteil der Zweigniederlassungen von 17 % an der Gesamtzahl der Engagements im Ausland. Die Vorteile und Nachteile der rechtlich unselbständigen gegenüber der rechtlich selbständigen Form lassen sich jedoch nicht pauschal darlegen. Sie müssen von Fall zu Fall geprüft werden.[2)] Einige Fragenkreise, die dabei berührt werden, wollen wir kurz betrachten.

---

1) Mikesell, Raymond F., U.S.-Private and Government Investment Abroad, Eugene/Oregon 1962, S. 84.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 81 f.

Zunächst ist der Zweck der Auslandsinvestition eine bedeutsame Einflußgröße. Die Form der Zweigniederlassung dient in den meisten Fällen der rechtlichen Einkleidung einer Handels- bzw. Verkaufsniederlassung. Relativ häufig wird sie außerdem von den internationalen Luftverkehrs- und Transport- sowie Beratungs- und Werbeunternehmungen verwandt. Produktionsstätten werden selten als Zweigniederlassungen geführt. Hier liegt der Schwerpunkt der Zweigniederlassungen bei den Plantagenbesitzungen, Minenanlagen und Erdölgewinnungsstätten. In der verarbeitenden Industrie dagegen trifft man sie heute kaum mehr an.[1] Das bestätigt auch die Untersuchung Mikesells[2]: Von den in Übersee errichteten Absatzstützpunkten der befragten Unternehmungen waren 42 % Zweigniederlassungen. Wesentlich geringer war der Anteil der Zweigniederlassungen an den Produktionsstätten, nämlich 13 % im Bergbau und 7 % in der verarbeitenden Industrie.

Vom steuerlichen Gesichtspunkt her gesehen kann die Zweigniederlassung von Fall zu Fall Vorteile oder Nachteile bringen. Grundsätzlich unterliegen Vermögen und Einkünfte der Zweigniederlassungen der Besteuerung durch den Quellenstaat, in dem sie gelegen sind, und durch den Wohnsitzstaat ihrer Hauptunternehmungen. Besteht kein Doppelbesteuerungsabkommen, so kann - wie in der Bundesrepublik - die Doppelbesteuerung vom Wohnsitzstaat durch Anrechnung der an den Quellenstaat bezahlten Steuern oder durch ermäßigte Steuersätze gemildert werden.[3] Wurde ein Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Wohnsitzstaat und Quellenstaat abgeschlossen, so erfolgt in der Regel eine Anrechnung der an den Quellenstaat entrichteten Steuern oder - wie in der Bundesrepublik - eine modifizierte Steuerbefreiung durch den Wohnsitzstaat.[4] Entstehen in der Zweigniederlassung Verluste, so können diese vom Gesamtgewinn der Hauptunternehmung bei der

---

1) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 81 und Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 84.

2) Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 85.

3) Vogel, Horst, a.a.O., S. 42 f.

4) Vogel, Horst, a.a.O., S. 19 f.

Besteuerung im Wohnsitzstaat abgesetzt werden. Die Zweigniederlassung ist deshalb in der Urproduktion die vergleichsweise bevorzugte Anlageform, weil hier besonders hohe Risiken bestehen und entsprechende Abschreibungen vorgenommen werden.[1] In der Verarbeitung kann es vorteilhaft sein, für die verlustreiche Anlaufzeit eine Zweigniederlassung zu gründen und diese bei Erreichen der Gewinnschwelle in eine selbständige Rechtsform umzuwandeln.[2] Die daraus zu erwartenden Steuerersparnisse müssen aber gegen den gesteigerten Gründungsaufwand abgewogen werden.[3]

Sieht man die Rechtsform unter dem Aspekt der handelsrechtlichen Vorschriften, so stehen sich ebenfalls Vorteile und Nachteile gegenüber. Die Gründung einer Zweigniederlassung ist meist relativ einfach. Die oft umständlichen gesellschaftsrechtlichen Formvorschriften entfallen.[4] Auch bei der Schließung einer Zweigniederlassung, etwa wegen fortgesetzter Verluste, müssen nur relativ unkomplizierte Vorschriften beachtet werden.[5] Andererseits wird die Zweigniederlassung - selbst bei Mitwirkung einheimischer Führungskräfte - unter den verschiedenen Formen der internationalen Zusammenarbeit am stärksten als Fremdkörper in der Wirtschaft des Gastlandes empfunden. Das kann in manchen Ländern aufgrund der Gesetzesvorschriften und Verwaltungsakte zu Schwierigkeiten bei der Genehmigung oder gar zum vollständigen Verbot führen.[6]

Schließlich zeigen sich unter dem Gesichtspunkt der Bilanzierungspolitik der Hauptunternehmung Vor- und Nachteile bei der Anwendung der Form der Zweigniederlassung. Will die Hauptunternehmung ihr Auslandsvermögen

---

1) Wender, Ira T., Branch or Subsidiary Operations - Which is Best for Whom? Tax Considerations, in: Increasing Profits from Foreign Operations, IMA Special Report No. 3, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 95.

2) Stanley, Alexander O., a.a.O., S. 37.

3) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 84.

4) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 83.

5) Stanley, Alexander O., a.a.O., S. 37.

6) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 84.

zur Stärkung ihrer Kreditwürdigkeit im Inland heranziehen, so mag es für sie vorteilhafter sein, wenn sie die Vermögenswerte einer als Zweigniederlassung eingetragenen Auslandsfiliale im einzelnen in der Bilanz aufführen kann. Soll dagegen die Auslandsfiliale überwiegend mit Fremdkapital aufgebaut werden, so ist die Form der Zweigniederlassung ungünstig, da sich dann in der Bilanz der Hauptunternehmung eine Verschlechterung der Eigenkapital-Fremdkapital-Relation ergeben kann. Daneben müssen Gewinne und Verluste einer Zweigniederlassung stets von der Hauptunternehmung bilanziert, die Ergebnisse einer rechtlich selbständigen Auslandsfiliale dagegen nicht unbedingt konsolidiert werden. Der Bilanzierungspolitik sind deshalb bei der Anwendung der Form der Zweigniederlassung engere Grenzen gesetzt.[1)]

bb) Rechtlich selbständige Einheiten

Die rechtlich selbständigen Einheiten sind in die Form der Tochtergesellschaft gekleidet. Die Tochtergesellschaft oder Untergesellschaft ist rechtlich nach außen hin von der Muttergesellschaft oder Obergesellschaft unabhängig, im Innenverhältnis jedoch durch Beteiligung oder Vertrag an sie gebunden. Sie ist im Niederlassungsland im Handelsregister unter eigenem Namen eingetragen. Der Firmenname kann den örtlichen Gewohnheiten entsprechen und muß keineswegs auf die Muttergesellschaft hinweisen. Die Tochtergesellschaft gilt im Gastland grundsätzlich als einheimische Unternehmung.[2)] Insgesamt gesehen ist die Tochtergesellschaft gegenüber der Zweigniederlassung die bevorzugte Rechtsform

1) Hart, Augustin S. jr., Branch or Subsidiary Operations - Which is Best for Whom? Factors Affecting the Decision, in: Increasing Profits from Foreign Operations, IMA Special Report No. 3, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 98.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 84.

der Investitionen im Ausland.[1] Wir wollen im folgenden die wichtigsten Faktoren untersuchen, die bei der Wahl einer Tochtergesellschaft eine Rolle spielen.

Der Zweck der Auslandsgründung ist wiederum ein wesentlicher Faktor bei der Entscheidung für oder gegen eine rechtlich selbständige Rechtsform. Mikesell[2] berichtet in der schon erwähnten Untersuchung der 115 U.S.-Unternehmungen mit internationalen Interessen, daß auf dem Gebiete der Produktion der Anteil der Tochtergesellschaften dominierend war. Er erwies sich am höchsten in der Montage, beträchtlich in der Verarbeitung, etwas weniger überlegen in der Gewinnung. Auf dem Gebiete des Absatzes betrug der Anteil der Tochtergesellschaften immerhin noch 55 % der gesamten Auslandsstützpunkte.

Die steuerliche Situation verhält sich bei der Tochtergesellschaft wie folgt: Die Tochtergesellschaft unterliegt grundsätzlich allein der Besteuerung im Quellenstaat und scheidet deshalb aus der beschränkten und unbeschränkten Steuerpflicht im Wohnsitzstaat der Muttergesellschaft aus. Das bedeutet, daß das Vermögen und die nicht ausgeschütteten Gewinne der Tochtergesellschaft vom Wohnsitzstaat der Muttergesellschaft nicht besteuert werden. Besteht kein Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Quellen- und Wohnsitzstaat, so kann die Doppelbesteuerung der ausgeschütteten Gewinne vom

---

1) 1957 betrug die Zahl der amerikanischen Tochtergesellschaften im Ausland 7 592 mit einem Buchwert von 18,7 Mrd. Dollar, die Zahl der Zweigniederlassungen dagegen nur 2 680 mit einem Buchwert von 6,6 Mrd. Dollar. Quelle: U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, U.S. Business Investments in Foreign Countries, Washington 1960, S. 98, Table 10.

Eine 1953 veröffentlichte Untersuchung von 22 im Ausland engagierten U.S.-Unternehmungen zeigt ein Verhältnis von 244 Tochtergesellschaften zu 24 Zweigniederlassungen, die alle zu steuerlich begünstigten Western Hemisphere Corporations gehören. Quelle: Barlow, Edward R., a.a.O., S. 78.

2) Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 85.

Wohnsitzstaat durch das internationale Schachtelprivileg vermieden werden, wie z. B. in den USA, Großbritannien, Kanada, Frankreich und einigen anderen Staaten. In der Bundesrepublik fehlt das unilaterale Schachtelprivileg.[1] Wurde ein Doppelbesteuerungsabkommen abgeschlossen, so erfolgt, wenn die Dividenden im Quellenstaat nicht steuerfrei sind, in der Regel eine Anrechnung durch den Wohnsitzstaat. Bei Schachteldividenden tritt das internationale Schachtelprivileg in Kraft, d. h. der Wohnsitzstaat verzichtet auf die Besteuerung. Das gilt auch für die Bundesrepublik.[2] Diese Regelungen haben den Vorteil, daß sich die von der Tochtergesellschaft erzielten Gewinne im Gastland - oft einem Niedrigsteuerland - ohne Besteuerung durch den Wohnsitzstaat der Muttergesellschaft zu verschiedenen Zwecken akkumulieren lassen. Sie können dann der erleichterten Reinvestition dienen oder, falls gerade Transferbeschränkungen oder ungünstige Wechselkurse bestehen, zu einem günstigeren Zeitpunkt ausgeschüttet werden.[3] Nachteilig kann es sich auswirken, daß eventuelle Verluste nicht vom Gewinn der Muttergesellschaft im Wohnsitzstaat abgesetzt werden können.[4]

Betrachtet man die Tochtergesellschaft vom Standpunkt der wirtschaftlichen Abhängigkeit von der Muttergesellschaft, so läßt sich zunächst eine größere Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit als bei der Zweigniederlassung feststellen. Es können wegen der eigenen Rechtspersönlichkeit der Tochtergesellschaft größere Finanzierungsaktionen - z. B. Aktien- und Obligationenemissionen - im Gastland in dessen Währung ausgeführt werden.[5] Das Risiko bleibt auf die Tochtergesellschaft beschränkt.

---

1) Vogel, Horst, a.a.O., S. 48.

2) Vogel, Horst, a.a.O., S. 26.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 445, Stanley, Alexander O., a.a.O., S. 33 f. und Wender, Ira T., a.a.O.,S.96.

4) Stanley, Alexander O., a.a.O., S. 34.

5) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 84 f.

Durch die Aufnahme von Partnern können die Kapitalbasis, die Risikostreuung und die Managementkapazität erweitert werden.[1] Allerdings muß man dann den Partnern ein Mitspracherecht einräumen und riskiert damit die Gefahr lähmender Differenzen in der Führung, da die Partner einem fremden Lebenskreis mit oft stark abweichenden Anschauungen über Wirtschaftsethik und Geschäftsprinzipien entstammen.[2]

2. Bindung der Einheiten

Das Beherrschungs- bzw. Abhängigkeitsverhältnis zwischen der Spitzeneinheit, den Zwischeneinheiten und den Grundeinheiten kann entweder auf einer Kapital- oder Vertragsbindung oder auf einer Kombination beider Möglichkeiten beruhen.

a) Bindung durch Kapital

Die Bindung durch Kapital kann entweder auf Alleineigentum oder auf Beteiligung beruhen. Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Verfahren besteht darin, daß bei der Beteiligung im Gegensatz zum Alleineigentum ein Partnerschaftsverhältnis eingegangen wird.

aa) Alleineigentum

Das Alleineigentum besteht direkt, wenn es sich um eine Zweigniederlassung der Besitzunternehmung handelt, indirekt, wenn eine Tochtergesellschaft durch 100%igen Anteilsbesitz von der Muttergesellschaft beherrscht wird. Das Alleineigentum stellt die engste Bindungsmöglichkeit dar. Gegenwärtig ist es die am meisten bevorzugte

---

1) Hart, Augustin S. jr., a.a.O., S. 99.
2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 85 f.

Bindung[1], wenn auch bei den neueren Gründungen ein stärkerer Trend zur Aufnahme örtlicher Beteiligungen festzustellen ist.[2] Die Entscheidung für oder gegen das Alleineigentum hängt jedoch in jedem Fall von den individuellen Gegebenheiten ab. Im folgenden sollen einige Faktoren untersucht werden, die bei dieser Entscheidung eine Rolle spielen.

Zunächst ist die Art der Betätigung im Gastland zu berücksichtigen. Das Alleineigentum ist vor allem dann als Basis für die Errichtung eines Auslandsstützpunktes geeignet, wenn entweder aufgrund der Neuartigkeit des einzuführenden Produktes oder der einzuführenden Dienstleistung das Know-how und das Kapital der Muttergesellschaft für das Gastland von überragender Bedeutung sind oder wenn die Tätigkeit in einem Entwicklungsland aufgenommen werden soll, in dem eigenes Know-how und Kapital noch fehlen. Das gleiche gilt für Industrien der Urproduktion, wie Bergbau und Erdölgewinnung, die staatlichen Konzessionen unterliegen und den Großteil ihrer Produktionen aus dem Gastland exportieren. Ebenfalls vorteilhaft erscheint das Alleineigentum des Stützpunktes bei der Durchführung spezieller Dienstleistungen oder dem Import und örtlichen Absatz der Produkte der Muttergesellschaft.[3]

---

1) Im Jahre 1957 entfielen vom gesamten Buchwert der amerikanischen Direktinvestitionen im Ausland von 25 Mrd. Dollar nahezu 75 % auf Einheiten (Tochtergesellschaften und Zweigniederlassungen), deren Eigenkapital zu 95 % und mehr von den U.S.-Hauptunternehmungen gehalten wurde; 20 % des Buchwertes der Direktinvestitionen entfielen auf Geschäftsanteile von 50 - 95 % und nur 5 % kamen auf Einheiten, an deren Eigenkapital die U.-S.-Unternehmungen mit weniger als 50 % beteiligt waren. Quelle: U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, a.a.O., S. 6.

2) U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, a.a.O., S. 6.

3) Stunzi, Jacques R., Local Capital Participation vs. the Wholly Owned Company, Advantages and Disadvantages of the Two Approaches, in: Increasing Profits from Foreign Operations, IMA Special Report No. 3, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S.107.

Das Problem der Willensbildung ist einer der ausschlaggebenden Faktoren bei der Entscheidung für das Alleineigentum. Beim Alleineigentum werden alle Konflikte in der Führung vermieden. Bei der Partnerschaft bestehen folgende Gefahren: Es kann zu Streitigkeiten über die anzuwendenden Geschäftsmethoden und damit zur Lähmung des Geschäftsganges kommen.[1] Die Kontrolle über die Qualität der Produkte kann der Muttergesellschaft entgleiten.[2] Schließlich können Interessenkonflikte über die Gewinnverwendung entstehen. Während die Muttergesellschaft häufig weitere Expansion durch Reinvestitionen wünscht, erwarten die örtlichen Partner oft kurzfristig eine hohe Rendite und eine schnelle Amortisation des investierten Kapitals.[3]

Ebenfalls von wesentlicher Bedeutung ist das Problem des Vertrauens in den Partner. Es können Zweifel an den Fähigkeiten und der Integrität der Partner entstehen. Es besteht die Möglichkeit, von einem Minderheitspartner auf dem Klagewege angegriffen, von einem Mehrheitspartner aus der Beteiligung gedrängt zu werden.[4] Darüberhinaus kann durch die Einblicke der Partner der Patent- oder Markenschutz der Produkte eventuell umgangen werden.[5] Schließlich müssen bei publizitätspflichtigen Publikumsgesellschaften auch Außenseiter über den Geschäftsgang unterrichtet werden.[6] Alle diese Probleme werden durch das Alleineigentum ausgeschaltet.

Einen weiteren wesentlichen Faktor bilden die Resourcen an Kapital, Know-how, Informationen und an sonstigen materiellen und immateriellen Vermögenswerten, die zur Gründung einer Auslandsniederlassung benötigt werden. Nicht

---

1) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 107.

2) Robinson, Richard D., International Business Policy, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1964, S. 149 und Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 105.

3) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 107.

4) Robinson, Richard D., a.a.O., S. 149 und Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 103.

5) Robinson, Richard D., a.a.O., S. 149.

6) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 103.

immer kann die Muttergesellschaft diese Resourcen aus eigener Kraft bereitstellen und zieht deshalb die Partnerschaft dem Alleineigentum vor. Die Gewinnung örtlichen Kapitals erleichtert die Finanzierung der Auslandsniederlassung. Auch kleinere Muttergesellschaften erhalten so die Möglichkeit, mit einem Minimum an Kapitaleinsatz im Ausland zu expandieren.[1] Die Hilfe interessierter, fähiger und einflußreicher Partner, ihre Kontakte zu den örtlichen Stellen in Wirtschaft und Politik und ihre Kenntnisse der örtlichen Gepflogenheiten können von unschätzbarem Wert bei der Errichtung und Fortführung einer Auslandsniederlassung sein.[2] Eine Partnerschaft kann das Vordringen auf dem Markt erleichtern und einen Wettbewerbsvorsprung einbringen, wenn der Partner bereits über einen gewissen Marktanteil verfügt. Schließlich kann die Partnerschaft die Gelegenheit zur Nutzung der Bürgerrechte oder besonderer Konzessionen der örtlichen Partner und bereits bestehender Fabrikationsanlagen oder Vertriebsorganisationen bieten.[3]

Vom Standpunkt der Chancen und Risiken gesehen, kann beim Alleineigentum die Muttergesellschaft zwar die Gewinne ungeteilt übernehmen[4], muß aber auch eventuelle Verluste allein tragen. Die Partnerschaft führt umgekehrt zu einer Teilung der wirtschaftlichen, währungsbedingten und politischen Risiken[5], aber auch zu einer Teilung der Chancen.

Politisch betrachtet, besteht besonders in national eingestellten Staaten die Gefahr, daß eine im Alleineigentum der Muttergesellschaft befindliche Gründung von der öffentlichen Meinung als Fremdkörper in der Wirtschaft des Gastlandes beurteilt und als politischer Prügelknabe mißbraucht wird. Das kann wirtschaftliche und rechtliche

---

1) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 106.
2) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 104, 105 und 106.
3) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 106.
4) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 106.
5) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 105 und 106.

Diskriminierungen nach sich ziehen. Eine partnerschaftliche Auslandsniederlassung wird dagegen leichter als nationale Einrichtung akzeptiert.[1)]

In den örtlichen Rechtsvorschriften schlägt sich diese Einstellung häufig nieder. Das Handelsrecht des Gastlandes fordert oft generell oder für gewisse Branchen eine örtliche Beteiligung, so daß nur Partnerschaftsgründungen in Frage kommen. Das Steuerrecht sieht gelegentlich höhere Steuersätze für Niederlassungen im ausländischen Alleineigentum als für Partnerschaften zwischen Einheimischen und Ausländern vor.[2)]

bb) Beteiligung

Die echte Beteiligung ist stets mit Partnerschaft verbunden. Die Gründe, welche für oder gegen ein partnerschaftliches Beteiligungsverhältnis sprechen, gehen bereits aus dem zur Bindung durch Alleineigentum Gesagten hervor. Ist grundsätzlich die Entscheidung für eine partnerschaftliche Beteiligung gefallen, so bleibt noch die Frage zu klären, ob eine Majoritäts-, Paritäts- oder Minderheitsbeteiligung eingegangen werden soll. Untersuchungen in den USA ergaben, daß die Mehrheit der befragten Unternehmungen die Majoritätsbeteiligung vorzog.[3)] Es besteht jedoch der Trend, den Partnern

---

1) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 102, 103 und 106.

2) Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 106.

3) U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, a.a.O., S. 33.

Eine Befragung von 72 U.S-Unternehmungen mit Auslandsniederlassungen im Jahre 1959, wobei sowohl die gewünschten, als auch die tatsächlichen Beteiligungsverhältnisse erforscht wurden, zeigte folgendes Ergebnis:

Beteiligung	Bevorzugt von	Ausgeführt von
100 %	47	38
über 50 %	14	23
50 %	1	1
unter 50 %	3	3
keine vorherrschende Haltung	7	7
Summe der Unternehmungen	72	72

Quelle: Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 92.

aus den Gastländern höhere Beteiligungen einzuräumen.[1)]

Die Majoritätsbeteiligung wird überwiegend deshalb bevorzugt, weil sie eine relativ vollständige Kontrolle der Auslandsniederlassungen ermöglicht. Wenn die Muttergesellschaft die Kontrolle durch Managementverträge oder durch die technische Überlegenheit aufrechterhalten kann, ist der Zug zur Majorität geringer. Insbesondere für Investitionen in Entwicklungsländern ist der Wunsch nach ausreichender Kontrolle verständlich, da der Investor aus einem entwickelten Land über das größere Führungswissen verfügt.[2)] U.S.-Unternehmungen mit Auslandsinvestitionen haben die Erfahrung gemacht, daß die örtlichen Partner, wenn sie eine Minderheitsbeteiligung übernehmen, häufig den ausgesprochenen Wunsch haben, vom Management der Muttergesellschaft betreut zu werden. In einem Falle verlangte der örtliche Partner eine Garantie für die dauernde Aufrechterhaltung der Majorität durch die amerikanische Muttergesellschaft.[3)]

Unterläßt der Investor jede ostentative Majorisierung, so kann er sich neben den Vorteilen der relativ vollständigen Kontrolle auch die positive Mitarbeit der nationalen Partnerschaft sichern.[4)] Dies ist vor allem dann entscheidend, wenn die örtlichen Partner einen wesentlichen Beitrag auf unternehmungspolitischem, finanziellem oder technischem Gebiet leisten. Auf diese Weise ist es möglich, daß die Minderheitspartner ihre Interessen ausreichend vertreten finden, ohne über die Mehrheit der Stimmen zu verfügen.[5)]

Um einen Minderheitspartner zu erhalten und dennoch die vollständige Kontrolle zu übernehmen, wird gelegentlich

---

1) U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, a.a.O., S. 33.

2) Friedmann, W.G. und Kalmanoff, G., Joint International Business Ventures, New York 1961, S. 153.

3) Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 94.

4) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 96.

5) Friedmann, W.G. und Kalmanoff, G., a.a.O., S. 155.

die örtliche Minderheitsbeteiligung im Austausch gegen Anteilsrechte an der Muttergesellschaft aufgelöst. Die örtlichen Partner werden auf diese Weise davon abgehalten, die Geschäftspolitik der Niederlassung im Gastland zu beeinflussen und von ihr hohe Gewinnausschüttungen zu verlangen.[1)]

Den Vorteilen der Partnerschaft im allgemeinen und der relativ vollständigen Kontrolle bei der Majoritätsbeteiligung im besonderen stehen die entsprechenden Gefahren der Partnerschaft und im Falle der Majoritätsbeteiligung der Preis des relativ hohen Kapitaleinsatzes und Risikoanteils gegenüber.[2)] Eine Entscheidung für oder gegen die Majoritätsbeteiligung hängt von der jeweiligen Politik und Lage der Muttergesellschaft und den Gegebenheiten im Gastland ab.

Die Paritäts- oder 50%ige Beteiligung ist weiter verbreitet, als gemeinhin angenommen wird. Allerdings findet sie sich nur zu einem begrenzten Ausmaß bei der Zusammenarbeit mit einem privaten Partner, sondern häufiger bei besonderen Vereinbarungen mit dem Staat als Partner.[3)] Die Paritätsbeteiligung wird meist auf Betreiben der örtlichen Interessenten hin eingegangen, deren Motive häufig nationalen Belangen oder dem Wunsch, die Kontrolle nicht zu verlieren, entspringen. Oft ist die Gesetzgebung oder die Politik des Gastlandes darauf ausgerichtet, fremden Interessen nicht die vollständige Kontrolle über die Niederlassungen zu überlassen.[4)]

Die Paritätsbeteiligung weist beträchtliche Vorteile auf. Sie berechtigt in zahlreichen Entwicklungsländern zu allen Vergünstigungen, wie sie auch für die Minoritätsbeteiligung vorgesehen sind. Zusammen mit der unternehmungspolitischen und/oder technischen Überlegenheit der Hauptunternehmung ist grundsätzlich eine weit-

---

1) Mikesell, Raymond F., a.a.O., S. 94.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 96.

3) Friedmann, W.G. und Kalmanoff, G., a.a.O., S. 154 und 155.

4) Friedmann, W.G. und Kalmanoff, G., a.a.O., S. 154.

gehende Durchsetzung der eigenen Ideen gewährleistet. Der gegenüber der Minoritätsbeteiligung geringfügig erhöhte Kapitaleinsatz kann sich in manchen Fällen von äußerster Wirksamkeit zeigen.[1] Darüberhinaus gibt die Paritätsbeteiligung den örtlichen Partnern mehr Verantwortung für die Entscheidungen, an denen sie beteiligt sind. Übereinstimmung zu schaffen, ist ein wichtiger Teil der Führung einer Partnerschaftsgründung. Sie ist oft leichter zu erreichen, wenn die örtlichen Partner völlig gleichberechtigt und sich bewußt sind, daß sie bei den getroffenen Entscheidungen ebensoviel zu gewinnen oder zu verlieren haben wie die Muttergesellschaft.[2]

Diesen Vorteilen der Paritätsbeteiligung stehen spezifische Nachteile gegenüber. Zweifellos erhält die Willensbildung eine Struktur, die der dauernden Gefahr von Auseinandersetzungen, Prestige- und Machtkämpfen, zweifelhaften Kompromissen unterliegt. Es können so erhebliche Reibungsverluste entstehen. Diese Gefahren werden besonders dadurch verstärkt, daß die Partner aus verschiedenen Vorstellungswelten stammen und oft Sprachschwierigkeiten hinzutreten. Ein zweifelhaftes Verfahren, Streitfragen zu lösen, ist die Hinzuziehung Außenstehender, etwa eines Schiedsgerichts. Ein anderer Weg, diesen Schwächen der Paritätsbeteiligung vorzubeugen, ist, auf eine Abstimmung im Führungsgremium zu verzichten. Zwar wirken dann bei den Entscheidungen auch die gleichen Kräfte mit, jedoch werden die Partner so zu einstimmigen Beschlüssen gezwungen. Eine weitere Lösung ist, daß die eine Gruppe den bei Stimmengleichheit im Aufsichtsrat entscheidenden Vorsitzenden, die andere Gruppe den Vorsitzenden des Vorstandes stellt.[3] Ein weiterer Nachteil kann entstehen, wenn der örtliche Partner nicht in der Lage ist, zusätzlich für das Wachstum der Niederlassung erforderliche Investitionen zu finanzieren, während es der Muttergesellschaft nicht

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 97.

2) Friedmann, W.G. und Kalmanoff, G., a.a.O., S. 154.

3) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 97.

gestattet ist, ihre Investition zu einer Majoritätsbeteiligung auszuweiten.[1)]

Die Minoritätsbeteiligung entwickelt sich oft im Austausch gegen Patente und Warenzeichen, Know-how und Ruf und/oder eine geringe Kapitaleinlage der Muttergesellschaft.[2)]

Minoritätsbeteiligungen können sehr erfolgreich sein, wenn man die richtigen Partner im Gastland findet. Die Partner müssen verläßlich und vertrauenswürdig sein, Initiative ergreifen und vorausschauend planen können sowie willens sein, die erzielten Gewinne zu reinvestieren.[3)] Wer eine Minoritätsbeteiligung eingeht, braucht weniger Kapital zu investieren als bei einer vergleichbaren Paritäts- oder Majoritätsbeteiligung und verringert dementsprechend das Risiko. Minoritätsbeteiligungen unterliegen äußerst selten diskriminierenden Maßnahmen des Gastlandes. Vorteile können sich auch aus den von den örtlichen Partnern eingebrachten Vermögensteilen ergeben.[4)]

Die Nachteile der Minoritätsbeteiligung liegen vor allem darin, daß es schwierig ist, die Führung zu behalten und Schlüsselpositionen mit Kräften aus dem Heimatlande der Hauptunternehmung zu besetzen. Oft genügt nicht nur die Überlassung des Know-how auf technischem Gebiet, sondern der Investor muß auch das aktive Management übernehmen, um den Know-how erfolgreich einzusetzen. Häufig kann die Kontrolle nur aufrechterhalten werden, wenn der technische Wandel der betreffenden Branche so schnell vor sich geht, daß die Erfahrung der Muttergesellschaft für die Niederlassung existenznotwendig oder der Minoritätsanteil mit Mehrstimmrechten ausgestattet ist. Schließlich besteht bei der Minoritätsbeteiligung die Gefahr, daß die Niederlassung das Leistungsprogramm selbständig

---

1) Friedmann, W.G. und Kalmanoff, G., a.a.O., S. 154.
2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 143.
3) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 142.
4) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 144.

ändert. Die Vorteile, die sich aus dem Betreiben zahlreicher gleichartiger Niederlassungen in aller Welt für die Muttergesellschaft ergeben, gehen so möglicherweise verloren.[1)]

b) Bindung durch Vertrag

Auch bei der Bindung durch Vertrag lassen sich, je nachdem ob keine oder eine mehr oder weniger intensive partnerschaftliche Zusammenarbeit angestrebt wird, zwei Gruppen unterscheiden: die Gruppe der Übernahmeverträge und die Gruppe der Kooperationsverträge.

aa) Übernahmeverträge

Die Übernahmeverträge sind dadurch gekennzeichnet, daß die beherrschende Unternehmung die alleinige Führung und das Risiko des laufenden Geschäfts einer im Eigentum von Angehörigen des Gastlandes befindlichen Unternehmung oder Betriebsstätte übernimmt. Es handelt sich hierbei vor allem um Pacht- und Überlassungsverträge. Allerdings ist diese Form der Bindung im Bereich der internationalen Unternehmung relativ selten anzutreffen. Sie setzt voraus, daß im Gastlande die betreffenden Unternehmungen oder Betriebsstätten bereits vorhanden sind. Meist ist jedoch das Gegenteil der Fall. Die Stärke der internationalen Unternehmung besteht ja gerade darin, daß sie aufgrund ihrer überlegenen Kapitalkraft und ihres Know-how in den Gastländern mit oder ohne örtliche Partner neue Produktionsstätten errichtet oder bereits vorhandene erweitert.

Bei der Pacht übernimmt die Pächterin Anlagen einer anderen Unternehmung auf eigene Rechnung und in eigenem Namen. Als Entgelt wird an die Verpächterin entweder ein fester Betrag oder eine mit der Gewinnausschüttung der Pächterin gekoppelte Dividende entrichtet.[2)]

---

1) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 142 und 144 f.

2) Pausenberger, Ehrenfried, a.a.O., S. 83.

Der Überlassungsvertrag unterscheidet sich vom Pachtvertrag dadurch, daß die Pächterin die gepachteten Anlagen zwar auf eigene Rechnung, nicht aber im eigenen Namen betreibt.[1] Dieses Vorgehen hat in stark national orientierten Gastländern den Vorteil, daß die Übernahme durch ein fremdländisches Unternehmen nach außen nicht sofort erkennbar wird.

bb) Kooperationsverträge

Die Kooperationsverträge zeichnen sich dadurch aus, daß die beherrschende Unternehmung zu einer Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Gastlande auf vertraglicher Grundlage gelangt und dabei einen maßgeblichen Einfluß auf die Geschäftsführung ausübt. Aus den zahlreichen möglichen Variationen wollen wir drei Gruppen von Verträgen herausgreifen: die Produktions- und Absatzabkommen, die Abpackungs- und Montageabkommen und die Lizenz- und Beratungsverträge.

Produktions- und Absatzabkommen[2] werden dann bevorzugt, wenn die beherrschende Unternehmung es für ratsam hält, in einem fremden Lande mit der Produktion und dem Absatz ihres Produktes zu beginnen, es jedoch aus verschiedenen Gründen nicht vorteilhaft erscheint, sofort eine eigene Produktionsstätte und eine eigene Absatzorganisation zu errichten. Unter diesen Umständen werden mit örtlichen Partnern Verträge über die Produktion und den Absatz des Produktes der beherrschenden Unternehmung geschlossen. Dabei behält sich die beherrschende Unternehmung jedoch die uneingeschränkte Qualitätskontrolle vor und hält die Absatzprogramme unter ihrer eigenen Regie. Entwickelt sich der Markt zur Zufriedenheit der Hauptunternehmung, so kann der Übergang zu einer eigenen Niederlassung vollzogen werden.

Die Abpackungs- und Montageabkommen[3] entstehen meist in

---

1) Pausenberger, Ehrenfried, a.a.O., S. 84.

2) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S.150 ff.

3) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S.148 ff.

Anschluß an vorausgegangene Exportbeziehungen. Es können Bedingungen auftreten, die einen gewissen örtlichen Bearbeitungsprozeß zur Aufrechterhaltung oder Ausweitung des Absatzes unerläßlich machen. In einigen Fällen wird das fertige Produkt in einer Massenverpackung im Gastland angeliefert, vom örtlichen Partner mit Einzelverpackungen versehen und abgesetzt. In anderen Fällen werden die Einzelteile eines Produktes exportiert und im Bestimmungsland vom ansässigen Importeur zusammengesetzt. In jedem Falle erscheint eine vertraglich gesicherte Kontrolle dieser Tätigkeiten durch die beherrschende Unternehmung angebracht.

Die Lizenz- und Beratungsverträge[1)] stellen die Vergabe von Auswertungsrechten an Patenten und Warenzeichen oder Marken meist in Verbindung mit der Weitergabe des zur Auswertung meist unerläßlichen technischen und kaufmännischen Wissens dar. Sie können so ausgestaltet werden, daß sie eine weitgehende Einflußnahme des Lizenzgebers auf den Lizenznehmer gewährleisten. Ist eine engere Bindung vorgesehen, so wird sie jedoch meist durch eine mehr oder minder große Kapitalbeteiligung verstärkt werden müssen. Lizenzverträge sind dann von Vorteil, wenn der Markt im Gastland zu klein ist, um eine größere Investition zu rechtfertigen, wenn es erforderlich wird, Patente oder eine Marke zu schützen, wenn Restriktionen verschiedener Art den Import in das Gastland erschweren. In bestimmten Fällen können Lizenzabkommen zur Ansammlung von Kapital in einem Lande dienen. Bei Gelegenheit kann dieses Kapital für eine Beteiligung verwendet werden oder zusammen mit den gesammelten Erfahrungen den Grundstock zur Errichtung einer eigenen Niederlassung bilden. Wenn die Lizenzabkommen auf dem Hintergrund klar definierter, langfristiger Ziele mit Vorsicht abgeschlossen und als ein Schritt zu einer sukzessiv voranschreitenden Internationalisierung der Unternehmung betrachtet werden, können sie sich als ein sehr brauchbares

---

1) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S. 144 ff.

Instrument erweisen.

Es müssen jedoch auch die Grenzen der Lizenzvergabe als Methode der Internationalisierung erkannt werden. Sie kann, auf die lange Sicht gesehen, die Entwicklung des Geschäftes in einem Lande behindern. Einerseits ist es möglich, daß der Lizenzgeber durch die Verträge auf eine spätere eigene Verwertung seiner Rechte verzichten muß. Andererseits ermutigen viele dieser Abkommen den Lizenznehmer, die Rechte ausschließlich in seinem eigenen Interesse auszuwerten. In den seltensten Fällen wird daher der Markt für ein Produkt oder eine Dienstleistung bis zu seinen äußersten Möglichkeiten entwickelt, ganz abgesehen davon, daß es leichter ist, technisches Wissen als absatzpolitisches Wissen zu vermitteln, das oft das Geheimnis des Erfolges eines Produktes ist. Eine Lizenzvergabe ist deshalb mit Vorsicht anzuwenden, wenn das Produkt eine aggressive Absatzpolitik erfordert.

IV. Räumliche Struktur

Die räumliche Struktur der internationalen Unternehmung stellt ein über mehrere Länder verzweigtes System der Standorte ihrer zweckbezogenen und verwaltenden Einheiten dar. Um zu einer Klärung der Bestimmungsgründe dieses Systems zu gelangen, wollen wir zunächst die allgemeinen Einflußgrößen und die Methoden der Standortwahl aufzeigen. Anschließend werden die Besonderheiten bei der Wahl des Standortes der zweckbezogenen und der verwaltenden Einheiten untersucht.

1. Grundlagen der Standortwahl

a) Faktoren der Standortwahl

Der Standort einer Einheit ist um so günstiger, je besser er den Einsatz der für die Leistungserstellung erforderlichen Güter und den Absatz der erstellten Leistung gewährleistet. Die Eignung eines Standortes, diesen Ansprüchen zu genügen, entspricht seinem Einsatz- und Absatzpotential.[1)]

aa) Einsatzpotential

Das Einsatzpotential eines Standortes ist um so größer, je größer die Quantität und die Qualität und je geringer die Kosten der Einsatzgüter sind.[2)] Zu den Einsatzgütern gehören unbewegliche (Boden und Gebäude) und bewegliche (Maschinen, Werkzeuge, Einrichtungsgegenstände) Anlagegüter, Materialien (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) und Waren (Halb- und Fertigfabrikate), Energie (Wasserkraft, Elektrizität), Dienstleistungen (Reparaturen, Information, Beratung, Versicherung), Arbeitskräfte (Führungspersonal, gelernte und ungelernte Kräfte) und Kapital (Eigen- und Fremdkapital). Das Einsatzpotential wird von

---

1) Behrens, Karl Christian, Allgemeine Standortbestimmungslehre, a.a.O., S. 47 ff.

2) Behrens, Karl Christian, Allgemeine Standortbestimmungslehre, a.a.O., S. 54.

folgenden Faktoren bestimmt: dem Beschaffungsangebot, den Beschaffungsmittlern, der Beschaffungskonkurrenz, dem Einfluß des Staates und dem Einfluß der geographischen und klimatischen Bedingungen.

Das Beschaffungsangebot hängt von der Zahl der Anbieter, ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ab. Die Unterschiede sind auf den einzelnen Gebieten des Einsatzsektors zwischen den verschiedenen Ländern, insbesondere zwischen den Industrieländern und den Entwicklungsländern, außerordentlich groß. So ist z. B. in zahlreichen Entwicklungsländern das anlagebereite Kapital knapp und zum großen Teil in den Händen einiger weniger Familien. Dadurch wird der Zins stark erhöht, der Einfluß der Kapitalgeber auf die Kapitalnehmer relativ groß. Auf anderen Gebieten ist die Leistungsfähigkeit der Anbieter ebenfalls häufig begrenzt, was zu einer Verknappung des Angebots, zu Qualitätsminderungen und zu Verteuerungen führt. Selbst bei ausreichender Leistungsfähigkeit der Anbieter kann ihre Leistungsbereitschaft, insbesondere ausländischen Nachfragern gegenüber, gering sein. Ein nordamerikanisches Unternehmen errichtete im pflanzungsreichen Staate Vera Cruz in Mexico eine Konservenfabrik. Trotz großer Bemühungen und günstiger Angebote waren die eigenwilligen ortsansässigen Pflanzer zu keiner Geschäftsverbindung bereit, so daß die Anlage aufgelöst werden mußte.[1)]

Die Beschaffungsmittler umfassen vor allem Transport-, Handels- und Bankunternehmen. Sie können das Einsatzpotential eines Standortes erheblich beeinflussen. In den meisten Ländern, auch in zahlreichen Entwicklungsländern, gibt es ein relativ gut ausgebautes Straßentransport- und Eisenbahnwesen. In den Entwicklungsländern ist jedoch häufig mit Engpässen zu rechnen, die zum Teil auf Naturkatastrophen, zum Teil auf der Lücke zwischen Angebot und Nachfrage nach Transportleistungen beruhen.[2)]

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 105.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 75.

Auch die Entwicklung des Handels kann von Land zu Land beträchtliche Unterschiede aufweisen. Selbst bei einer genügend großen Zahl von Händlern ist nicht immer eine Garantie für gleichbleibende Qualität und ausreichende Pünktlichkeit der Lieferungen gegeben. Häufig lassen die beschränkten Lagermöglichkeiten keine kurzfristigen Lieferungen zu. Die Banken stehen in fast allen Ländern unter mehr oder minder strenger staatlicher Aufsicht, so daß sich hier die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern noch am ehesten nivellieren.

Die Beschaffungskonkurrenz kann das Einsatzpotential erheblich beeinträchtigen. Das gilt vor allem für den Sektor der Arbeitskräfte. Da Unternehmensgründungen häufig in Ballungszentren vor sich gehen, können sich auch in Ländern mit genügend Arbeitsreserven sehr bald Knappheitserscheinungen am örtlichen Arbeitsmarkt ergeben.[1] Aber auch auf anderen Gebieten kann die Situation des Käufermarktes an gewissen Orten oder zu gewissen Zeiten in die Situation des Verkäufermarktes umschlagen.

Der Einfluß des Staates ist ein wesentlicher Einsatzfaktor. Hierunter fallen vor allem die politische und wirtschaftliche Lage, die Haltung gegenüber ausländischen Investitionen, die Außenwirtschafts- und die Steuerpolitik eines Landes.[2] Hinsichtlich der politischen Lage ist zu prüfen, ob die gegenwärtige Regierungsform eine stabile politische Grundlage hat oder ob mit politischen Umstürzen einschneidender Art gerechnet werden muß.[3] Allerdings müssen sich politische Umstürze nicht immer zum Nachteil des Investors auswirken.[4] Die wirtschaftliche Gesamtlage läßt sich anhand der Entwicklung des Sozialprodukts, des Außenhandels

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 73.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 78.

3) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S. 193.

4) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S. 193 und Muddathir, Ahmed, Der Schutz internationalen privaten Kapitals für die Finanzierung von Entwicklungsvorhaben, in: Wirtschaftsdienst, Nr. 1, Januar 1959, S. 26.

und der Währungssituation beurteilen.[1] Die Haltung gegenüber ausländischen Investoren schwankt bei den einzelnen Ländern zwischen starker Ablehnung, die sich in Maßnahmen von der administrativen Diskriminierung bis zur Enteignung äußern kann, und überaus positiver Einstellung, die ihren Ausdruck in weitgehenden staatlichen Investitionshilfen findet. In der Außenwirtschaftspolitik reicht die Skala der Möglichkeiten von der weitgehenden Liberalisierung der Ein- und Ausfuhr von Waren und Kapital bis zur strengsten Reglementierung und Kontingentierung. Schließlich wirkt die Besteuerung in ihrer unterschiedlichen Höhe als ein bedeutender Einsatzfaktor.

Die geographische Lage bestimmt die geologischen, geomorphologischen, hydrographischen, biologischen und klimatischen Bedingungen des Standorts. Ungünstige geographische Bedingungen können einen Standort von der Standortwahl gänzlich ausschließen, selbst bei günstigen sonstigen Bedingungen. So beschloß z. B. die indische Regierung, trotz ihrer Anstrengungen zur Ansiedlung arbeitsintensiver Unternehmungen im geförderten Gebiet Kerala wegen der dortigen Feuchtigkeit eine staatliche Fabrik für Elektromaschinen in einem anderen Gebiet zu errichten.[2]

bb) Absatzpotential

Das Absatzpotential eines Standortes ist um so größer, je größer die Quantität und je höher die Preise der Absatzgüter sind.[3] Die Absatzgüter bestehen aus den Produkten und Dienstleistungen des Leistungsprogramms der betreffenden Einheit. Das Absatzpotential ist abhängig von der Absatznachfrage, den Absatzmittlern und der Absatzkonkurrenz.

---

1) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S. 198.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 105, Fußnote 194.

3) Behrens, Karl Christian, Allgemeine Standortbestimmungslehre, a.a.O., S. 73.

Die Absatznachfrage ist vom Bedarf und der Kaufkraft abhängig. Der Bedarf wird von der Dichte und den Verbrauchsgewohnheiten der Bevölkerung bestimmt. Bei der Standortwahl auf lange Sicht im internationalen Bereich kommt es jedoch weniger auf die gegenwärtige Bevölkerungszahl als auf ihre Wachstumsrate an. Länder mit rasch zunehmender Bevölkerungszahl bieten auf lange Sicht große Absatzchancen für ein entsprechendes Gut. Starkes Bevölkerungswachstum allein ist jedoch noch keine Garantie für starkes Umsatzwachstum, da das Produkt oder die Dienstleistung den Verbrauchsgewohnheiten entsprechen muß. Die Verbrauchsgewohnheiten sind ebenfalls einem oft schnellen Wandel unterworfen. Dieser Wandel kann sich positiv oder negativ auf den Bedarf auswirken.[1)] Die Kaufkraft läßt sich anhand des Pro-Kopf-Einkommens der Bevölkerung abschätzen. Auch hier ist vor allem die Dynamik der Entwicklung zu beachten. So befanden sich beispielsweise Indien und Japan am Ende des zweiten Weltkrieges gleichermaßen in einer wirtschaftlich entmutigenden Lage. Seitdem erzielte Indien trotz intensiver Anstrengungen der Regierung und weltweiter Hilfe nur geringe Fortschritte. Die notwendige Verbesserung des Lebensstandards wird durch die passive Haltung der Bevölkerung behindert. Anders ist die Lage in Japan. Die Japaner bewiesen eine ungeheure innere Energie und Zielstrebigkeit, die zu einer explosionsartigen wirtschaftlichen Entwicklung führte.[2)]

Die Absatzmittler umfassen alle absatzfördernden Einrichtungen, insbesondere die Transportgelegenheiten und den Absatzhandel. Für den Transport als Absatzmittler gilt das über den Transport als Beschaffungsmittler Gesagte in entsprechender Weise. Die Entwicklung und Einstellung des Handels weist von Land zu Land sehr große Unterschiede auf. Obwohl die Händler meist zahlreich sind, ist ihre Leistungsfähigkeit häufig begrenzt. Teilweise fehlen die notwendigen technischen Einrichtungen

---

1) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S. 196 f.
2) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S. 195.

wie z. B. Kühlaggregate, klimatisierte Lagerräume oder die Vorrichtungen für einen technischen Kundendienst, teilweise sind die Absatzaktivität und das kaufmännische und technische Fachwissen sehr gering.[1)]

Die Absatzkonkurrenz bildet schließlich eine wesentliche Einflußgröße des Absatzpotentials. Insbesondere das Eindringen in einen entwickelten Markt ist oft nur unter Verdrängung der Konkurrenz möglich. Vor allem die ortsansässige Konkurrenz pflegt in der Regel einen Vorsprung an Good-will vor einem aus dem Ausland stammenden Mitbewerber zu haben. Es ist deshalb zu prüfen, wer die Konkurrenten sind, ob ihre Absatzmethoden aggressiv und erfolgreich sind, ob sie dem Handel oder dem Konsumenten einen vollen Gegenwert und guten Service bieten, ob das eigene Absatzgut Vorteile gegenüber den Gütern der Mitbewerber aufweist.[2)]

b) Verfahren der Standortwahl

Die Wahl des Standorts einer Einheit erfolgt in zwei Stufen. Die erste Stufe bildet die Auswahl des Standortlandes, die zweite Stufe die Auswahl des Standorts im Standortland. Dabei werden jeweils die für die betreffende Einheit relevanten Standortfaktoren an den alternativen Standorten miteinander verglichen, nur wendet man bei der ersten Stufe einen höheren Abstraktionsgrad an, als bei der zweiten Stufe. Untersucht man, wie bei der Auswahl des Standortlandes vorgegangen wird, so stößt man auf drei Verfahren: das Random-Verfahren (Auswahl durch Zufall), das Country-by-Country-Verfahren (Auswahl durch Landesanalyse) und das Global-Verfahren (Auswahl durch Weltanalyse).

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 136 f.

2) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S. 204.

aa) Random-Verfahren

Das Random-Verfahren[1] ist dadurch gekennzeichnet, daß die Auswahl des Standortlandes von einem mehr oder weniger zufälligen Anlaß ausgeht. Gründe für die Auswahl können sein:

Persönliche Präferenzen einer Führungskraft: Häufig wird ein Land deshalb ausgewählt, weil Führungskräfte ein Land besonders schätzen, durch Reisen Erfahrungen und persönliche Eindrücke gesammelt haben oder über Beziehungen zu dortigen Geschäftsleuten verfügen.

Nachbarschaft: Nachbarländer werden als Standortländer für eine Auslandsanlage bevorzugt, weil hier die einschlägigen Informationen bereits vorhanden sind oder leichter beschafft werden können.

Bestehende Außenhandelsbeziehungen: Bestehende Import- oder Exportverbindungen zu einem Lande legen es nahe, eine geplante Auslandsinvestition dort durchzuführen, weil gewisse Verbindungen bereits angeknüpft sind.

Aufforderungen von Geschäftspartnern: In einem bestimmten Lande ansässige Unternehmungen schlagen eine Zusammenarbeit vor oder andere Partner, z. B. Finanzgruppen, aus dem eigenen Lande interessieren sich für eine gemeinsame Investition in einem bestimmten Lande.

Einfluß von Meinungsführern: Bedeutende Konkurrenten oder Lieferanten haben sich bereits zu Investitionen in einem bestimmten Lande entschlossen.

Gelegenheit zum Erwerb: Anlaß, sich für ein bestimmtes Land zu entscheiden, kann die Gelegenheit sein, dort ein Unternehmen günstig zu erwerben.

Beim Random-Verfahren fehlt eine systematische Analyse der Standortfaktoren. Es ist deshalb mit unvorhersehbaren Risiken belastet.

---

1) McDonald, John G., Minimizing the Risks of Moving Abroad, in: Business Horizons, Vol. 4, No. 1, Spring 1961, S. 90 und McDonald, John G. und Parker, Hugh, Creating a Strategy for International Growth, in: International Enterprise. A New Dimension of American Business, hrsg. von Gilbert H. Clee, New York 1962, S. 20 f.

bb) Country-by-Country-Verfahren

Das Country-by-Country-Verfahren[1] zeichnet sich durch eine systematische Analyse der Standortgegebenheiten eines gegebenen Landes aus. Dabei wird in folgenden Phasen vorgegangen:

Die erste Phase besteht in der vorläufigen Auswahl eines Landes aufgrund allgemeiner Schätzungen durch das Management.

In der zweiten Phase erfolgt eine "Schreibtisch-Untersuchung" mit Hilfe des im eigenen Lande erhältlichen Materials und der bisher gesammelten eigenen Erfahrungen im internationalen Bereich. Diese Untersuchung gibt dem Management die Möglichkeit, die Höhe der erforderlichen Investition und ihre voraussichtliche Rentabilität in dem betreffenden Lande überschlägig abzuschätzen.

Die dritte Phase sieht eine Feld-Voruntersuchung durch einen in Marketingaufgaben erfahrenen Mitarbeiter an Ort und Stelle vor. Neben der Untersuchung des Marktes werden Fragebogen der Produktions- und Finanzabteilung beantwortet. Das Ergebnis wird in einem ersten Näherungsbericht zusammengefaßt.

Die vierte Phase wird durch eine Feld-Hauptuntersuchung am Ort durch ein kleineres Team eingeleitet. Aufgrund der ermittelten Daten wird ein abschließender Bericht erstellt. Daraufhin wird vom Management über die Ausführung, Aufschiebung oder Ablehnung des Projekts entschieden.

Das Country-by-Country-Verfahren wird in der Praxis häufig angewendet. Es ist in der Regel brauchbar, weist jedoch gewisse Mängel auf: Ein echter Vergleich zwischen mehreren Alternativen wird nicht erstellt. Darüberhinaus wird die Entwicklung übergeordneter Wirtschaftsräume nicht berücksichtigt.

---

1) McDonald, John G., Minimizing the Risks ..., a.a.O., S. 91 und McDonald, John G. und Parker, Hugh, a.a.O., S. 21.

cc) Global-Verfahren

Das Global-Verfahren[1] sieht eine Berücksichtigung der Standortverhältnisse auf der ganzen Welt bei der Auswahl eines Standortlandes vor. Es enthält folgende Phasen:

Erste Phase: Die Welt wird in kontinentale Regionen eingeteilt, z. B. in Nordamerika, Lateinamerika, Europa, Afrika, Vorderasien, Hinterasien und Australien.

Zweite Phase: Mit Hilfe einer "Schreibtisch-Untersuchung" werden die gegenwärtigen Standortgegebenheiten der einzelnen Regionen und ihre voraussichtliche Entwicklung zu erforschen versucht. Ein abschließender Vergleich führt zur Auswahl einer Region.

Dritte Phase: Durch eine Feld-Voruntersuchung werden die politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten der Region im ganzen und ihrer Länder im einzelnen durchleuchtet. Ein Ergebnis ist eine Einteilung der untersuchten Länder in Hauptproduktionsländer mit großen Märkten, die für Investitionen in Frage kommen, und Nebenproduktionsländer mit kleinen Märkten, die eventuell durch Importe versorgt werden können.

Vierte Phase: Eine Feld-Hauptuntersuchung der Hauptproduktionsländer einschließlich ihrer Beziehungen zu den Nebenproduktionsländern und zur übergeordneten Wirtschaftsregion wird mit einem Vergleich abgeschlossen. Das Ergebnis bildet eine Rangfolgeliste der für eine Investition in Betracht kommenden Länder.

Das Global-Verfahren ist das aufwendigste, aber konsequenteste Verfahren. Es bietet hinreichende Vergleiche aller Alternativen. Es umschließt die Entwicklung des Großraumes mit und erleichtert so eine eventuell später erforderliche Anpassung an eine Integration der einzelnen

---

1) McDonald, John G., Minimizing the Risks ..., a.a.O., S. 91 ff. und McDonald, John G. und Parker, Hugh, a.a.O., S. 21 ff.

Länder. Spätere Wachstumsbehinderungen durch vorausgegangene Entscheidungen lassen sich weitgehend vermeiden.

2. Standort der zweckbezogenen Einheiten

a) Standortländer der zweckbezogenen Einheiten

Für die Wahl des Standortlandes einer zweckbezogenen Einheit bieten sich nach dem Gesichtspunkt des Grades der wirtschaftlichen Entwicklung drei Kategorien von Ländern an: die vollentwickelten, die teilentwickelten und die unterentwickelten Länder.

aa) Vollentwickelte Länder

Die vollentwickelten Länder weisen eine relativ große politische und wirtschaftliche Stabilität auf. Das Angebot und die Nachfrage auf den Märkten sind groß und vielfältig. Zu den vollentwickelten Ländern gehören vor allem die Staaten Nordamerikas, die meisten Staaten Westeuropas, Australien und Neuseeland, auf dem afrikanischen Kontinent Südafrika und in Asien Japan. Die entwickelten Länder werden zur Zeit als Investitionsländer bevorzugt. 1963 entfielen vom gesamten Buchwert der ausländischen Direktinvestitionen der USA von 40,6 Mrd. Dollar 25,6 Mrd. Dollar, d. h. also mehr als 60 %, auf diese Länder.[1] Vom Buchwert der Direktinvestitionen der Bundesrepublik im Ausland entfielen 1963 ebenfalls mehr als 60 % auf die entwickelten Länder.[2]

Ein vollentwickeltes Land zeigt in der Regel folgende Möglichkeiten auf dem Einsatz- und Absatzsektor: Auf der Einsatzseite sind alle benötigten Einsatzgüter erhältlich, einschließlich Anlagen, Rohmaterial, Halbfabrikaten, Dienstleistungen, ausgebildeten Arbeitskräften und Krediten. Eine Einschränkung muß jedoch für die Einheiten der

---

1) Pizer, Samuel und Cutler, Frederick, Foreign Investments in 1963-64, in: Survey of Current Business, hrsg. von U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, Vol. 44, No. 8, August 1964, S. 10, Table 2.

2) Bundesministerium für Wirtschaft, Die deutschen Investitionen im Ausland, in: Bundesanzeiger, Nr. 58, 24.3.1964, S. 3.

Urproduktion gemacht werden. Die Rohstoffquellen dieser Länder sind in der Regel bereits durch die einheimischen Unternehmungen erschlossen. Auf der Absatzseite stehen sich jedoch eine intensive Nachfrage und eine starke Konkurrenz gegenüber. Die zu errichtende Einheit muß dem Absatzmarkt ausreichende Verbesserungen bieten, um einen gewinnbringenden Marktanteil erobern zu können. Ist die Situation am Absatzmarkt so gelagert, daß ein oder zwei führende Konkurrenten wohl etabliert sind und einen relativ hohen Marktanteil auf sich vereinigen, so ist ein Einbruch besonders schwierig. Er kann eine lange Zeit und hohen Kapitaleinsatz erfordern.[1)]

bb) Teilentwickelte Länder

Die teilentwickelten Länder weisen unterschiedlich entwickelte Märkte auf. Angebot und Nachfrage stehen auf einzelnen Teilmärkten in einem ungleichgewichtigen Verhältnis. Unter die teilentwickelten Länder fallen u. a. einige Staaten Westeuropas wie Portugal, Spanien, Griechenland und die Türkei, die meisten Staaten Lateinamerikas, einige Länder Asiens wie Pakistan, Indien und die Philippinen sowie die nordafrikanischen Staaten, hier insbesondere Algerien.

Die teilentwickelten Länder bieten von der Einsatzseite her gesehen noch ausreichende Möglichkeiten für die Errichtung von Einheiten der Urproduktion. Darüberhinaus können jedoch Engpässe in der Beschaffung auftreten. In den Ansätzen bereits vorhandene Möglichkeiten der Beschaffung müssen eventuell erst entwickelt werden. Die Absatzseite bietet häufig enorme Wachstumschancen. Oft besteht bereits eine ausreichende potentielle Nachfrage für ein gegebenes Produkt. Es sind jedoch noch nicht genügend geeignete Unternehmungen auf das Gebiet vorgestoßen, um der Nachfrage zum Durchbruch zu verhelfen. In diesen Fällen kann eine Einheit durch verbesserte Produkte und Absatzmethoden neue Nachfrager anziehen und

1) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S. 204 f.

sich gleichzeitig einen gewinnbringenden Marktanteil sichern. Es ist jedoch von Fall zu Fall zu prüfen, warum ein Markt in einem gegebenen Land noch nicht voll entwickelt ist, da bestimmte unüberwindliche Hindernisse wie das Fehlen eines Rohmaterials, gelernter Arbeitskräfte oder das Bestehen hinderlicher staatlicher Vorschriften vorliegen können.[1)]

cc) Unterentwickelte Länder

Die unterentwickelten Länder umfassen die meisten Staaten Afrikas und Vorderasiens sowie zahlreiche Länder des fernen Ostens.

Diese Länder eignen sich in erster Linie als Standortländer für Einheiten der Urproduktion wie des Bergbaus, der Erdölgewinnung und der Plantagenwirtschaft, die dazu beitragen, die dortigen Rohstoffreserven zu erschließen und ihren Absatz zum größten Teil im Export finden. Einheiten, deren Einsatz auf bereits aufbereitete Materialien und vorfabrizierte Halb- und Fertigprodukte sowie ausgebildete Arbeitskräfte angewiesen ist, stoßen hier meist auf beträchtliche Schwierigkeiten. Betrachtet man die Absatzseite, so ist es wahrscheinlich, daß in einem solchen Lande für gewisse Produkte oder Dienstleistungen überhaupt noch kein Absatzmarkt vorhanden ist. In der Regel ist es äußerst langwierig, für ein solches Absatzgut den Bedarf zu wecken. Das gilt vor allem für Produkte des gehobenen Bedarfs. Die Lage kann sich jedoch im Zuge der Entwicklung rasch ändern. In vielen Fällen kann die Unternehmung, die als erste ein neues Absatzgebiet erschlossen hat, auch auf lange Sicht eine starke Stellung in diesem Absatzmarkt behaupten und damit vorrangig am Wachstum des Marktes anteilnehmen.

---

1) Bryson, George D., Profits from Abroad, a.a.O., S.206 ff.

b) Standort im Standortland

Bei der Wahl des Standortes einer zweckbezogenen Einheit innerhalb eines Standortlandes ergeben sich unterschiedliche Probleme, je nachdem ob die Einheit neu gegründet oder ob eine bereits bestehende Einheit erworben bzw. durch Beteiligung oder Vertrag gebunden werden soll.

aa) Standort bei Neugründung

Der Standort bei Neugründung kann unabhängig von traditionsgebundenen Einflüssen gewählt werden. Theoretisch besteht bei der Neugründung einer Niederlassung in einem fremden Land die Möglichkeit, einen dem Zweck der Niederlassung entsprechenden für die Gegenwart und überschaubare Zukunft optimalen Standort auszuwählen.

Neben der freien Wahl des Standortes bringt die Neugründung noch weitere Vorteile mit sich. So werden beispielsweise Konflikte, die sich aus der Übernahme einer bereits bestehenden Unternehmung ergeben können, vermieden. Der Aufbau und die Zusammensetzung der Anlagen können ganz auf den zukünftigen Zweck der Niederlassung ausgerichtet werden. Oft bedingt der technische Vorsprung der Stammunternehmung im Heimatland gegenüber den für einen Erwerb in Frage kommenden örtlichen Unternehmungen im Gastland ohnehin die Errichtung völlig neuer Anlagen.[1)]

Erhebliche Schwierigkeiten bereitet jedoch die Gewinnung der Informationen über die einzelnen Standortgegebenheiten innerhalb eines fremden Landes und über ihre voraussichtliche künftige Entwicklung. Es besteht hier eine große Unsicherheit der Erwartungen, die das Risiko bei der Neugründung beträchtlich verstärkt.

bb) Standort bei Erwerb

Der Standort bei Erwerb einer Unternehmung ist nicht mehr frei wählbar, sondern an das zu erwerbende Objekt gebunden.

---

1) Standke, Klaus-Heinrich, Amerikanische Investitionspolitik in der EWG, Berlin, Köln, Frankfurt/Main 1965, S. 22.

Nicht immer weist dieses Objekt einen optimalen Standort auf. Es ist jedoch sehr wahrscheinlich, daß wegen zahlreicher Vorteile, welche die Übernahme einer bereits vorhandenen Organisation mit sich bringt, ein in verschiedener Hinsicht nachteilhafter Standort mit in Kauf genommen wird.

Von Vorteil beim Erwerb ist vor allem das verringerte Risiko durch die geringere Unsicherheit der Erwartungen. Die Rentabilitätschancen einer bestehenden Unternehmung lassen sich besser abschätzen als die einer geplanten Niederlassung. Goodwill, Marken, Rechte, Absatz- und Beschaffungsverbindungen, Anlagen und Personal sind bereits vorhanden. Das Eindringen in den Markt wird erleichtert, die Anlaufzeit verkürzt. Der Wechsel der Eigentumsverhältnisse wird nach außen hin nicht immer sofort erkennbar und es wird zunächst keine neue Konkurrenz geschaffen.[1)]

Nur in sehr seltenen Fällen dürften bei allen für den Erwerb verfügbaren Objekten standortliche und sonstige Nachteile des Erwerbs die Vorteile übersteigen. Es ist daher zu beobachten, daß vor allem in entwickelten Ländern die Strategie der internationalen Unternehmungen vorwiegend darin besteht, durch Erwerb bzw. durch Beteiligung oder vertragliche Bindung bestehender Unternehmungen im Gastlande Fuß zu fassen.

3. Standort der verwaltenden Einheiten

Im Gegensatz zur Standortwahl der zweckbezogenen Einheiten, bei der die unternehmensexternen Standortfaktoren in der Regel eine dominierende Rolle spielen, treten bei der Standortwahl der verwaltenden Einheiten unternehmensinterne Einflußfaktoren mehr in den Vordergrund. Sind bei der Hauptverwaltung auf der "Einsatzseite" die externen Standortfaktoren noch von besonderem Gewicht, so orientieren sich die Gruppenverwaltungen auf ihrer "Einsatzseite" nicht nur nach den externen Faktoren, sondern bereits zu einem wesentlichen Teil nach

1) Standke, Klaus-Heinrich, a.a.O., S. 21.

den unternehmensinternen Vorgegebenheiten, der Gestaltung der Beziehungen zu der Hauptverwaltung bzw. einer ihnen organisatorisch übergeordneten Gruppenverwaltung. Auf der "Absatzseite" dagegen orientieren sich alle verwaltenden Einheiten nur nach unternehmensinternen Einflußgrößen, da ihre "Absatzleistung" ausschließlich in der Vermittlung von Kapital und Diensten, insbesondere Führungsleistungen, an die ihnen organisatorisch untergeordneten Einheiten besteht.

a) Standortländer der verwaltenden Einheiten

Es lassen sich zwei Kategorien von Standortländern der verwaltenden Einheiten unterscheiden: die Tätigkeitsländer der zweckbezogenen Einheiten und die Basisländer.

aa) Tätigkeitsländer

Tätigkeitsländer sind Staaten, die bereits als Standortländer für zweckbezogene Einheiten der Unternehmung dienen. Hier lassen sich wiederum das Ursprungsland und die Wahlländer voneinander abgrenzen.

Das Ursprungsland nimmt eine Sonderstellung unter den Tätigkeitsländern ein. Es ist das Standortland der ursprünglichen nationalen Unternehmung, aus der die internationale Unternehmung durch räumliche Dezentralisation über die Staatsgrenzen hinaus hervorgegangen ist. Zu den Ursprungsländern gehören vor allem die Industrieländer der Welt. Als bedeutendstes Ursprungsland internationaler Unternehmungen stehen die USA einsam an der Spitze. Ende 1962 betrug der Buchwert der Direktinvestitionen der USA in anderen Ländern rund 37,1 Mrd. Dollar (ca. 148,4 Mrd. DM).[1)] In großem Abstand folgte Großbritannien, dessen Direktinvestitionen im Ausland Ende 1962 einen Buchwert von 3,5 Mrd. Pfund Sterling (ca. 38,5 Mrd. DM) aufwiesen, wobei die Direktinvestitionen auf den Gebieten

1) Pizer, Samuel und Cutler, Frederick, U.S. International Investments, in: Survey of Current Business, hrsg. von U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, Vol. 43, No. 8, August 1963, S. 18, Table 2.

der Versicherungen und der Erdölindustrie nicht berücksichtigt sind.[1] Demgegenüber verfügte die Bundesrepublik Ende 1962 über private Direktinvestitionen im Ausland mit einem Buchwert von nur rund 5,0 Mrd. DM.[2] In ähnlichem Umfang dürften auch Kanada, Japan, Frankreich, Italien, Belgien, Holland, Schweden und die Schweiz Ursprungsländer internationaler Unternehmungen sein.

Für die Hauptverwaltung ist das Ursprungsland zunächst einmal das natürliche Standortland. Neben den zahlreichen entwicklungsbedingten Präferenzen stellt das Ursprungsland den Standortanforderungen der Hauptverwaltung relativ günstige Standortgegebenheiten gegenüber. Es bietet in der Regel ein umfangreiches Reservoir an technischem und kaufmännischem Führungspersonal, einen entwickelten Dienstleistungssektor, einen ausreichenden Kapitalmarkt und eine relativ große wirtschaftliche und politische Stabilität.

Auch eine oder mehrere Gruppenverwaltungen können im Ursprungsland ihren Standort haben. Es dient vor allem solchen Gruppenverwaltungen als Standortland, die in der Unternehmungshierarchie der Spitze nahestehen. So wird im Rahmen einer gespaltenen operationalen Struktur häufig der Standort der für die internationale Abteilung zuständigen Gruppenverwaltung im Ursprungsland belassen. Gruppenverwaltungen, die innerhalb einer geschlossenen Produktstruktur die Spitze einer Produktgruppe bilden, werden ebenfalls in der Regel im Ursprungsland stationiert, da sich hier meist auch die größten zweckbezogenen Einheiten der betreffenden Gruppe befinden. Das gleiche gilt im Rahmen einer geschlossenen Gebietsstruktur für den Standort der Gruppenverwaltung, welche die oberste Verwaltung der Region bildet, zu der auch das Ursprungsland

---

1) Deutsche Bank A.G., Die ausländischen Direktinvestitionen Großbritanniens und der Bundesrepublik, in: Wirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 1, Januar 1964, S. 6.

2) Bundesministerium für Wirtschaft, Die deutschen Investitionen im Ausland im Jahre 1962, in: Bundesanzeiger, Nr. 38, 23.3.1963, S. 3.

gehört. Für alle diese Gruppenverwaltungen sind die Faktoren des Einsatzes von überwiegender Bedeutung. Im Ursprungslande stehen diesen Anforderungen an den Standort in der Regel auch die entsprechenden Gegebenheiten gegenüber.

Die Wahlländer sind solche Staaten, in welche die Unternehmung ihre zweckbezogenen Einheiten bei der räumlichen Dezentralisation über die Grenzen des Ursprungslandes hinaus verlegt hat.

Für eine Gruppenverwaltung kommt ein Wahlland dann als Standortland in Betracht, wenn sie innerhalb einer durch viele Stufen gegliederten operationalen Struktur den unteren Rängen nahesteht. Das gilt vor allem für Gruppenverwaltungen, die unmittelbar einer Gruppe zweckbezogener Einheiten vorstehen. Die Erfordernisse des engen Kontakts zu den geführten Einheiten gewinnen hier eine überwiegende Bedeutung. Solche Gruppenverwaltungen werden demzufolge in Wahlländern stationiert, die eine größere Anzahl zweckbezogener Einheiten der Unternehmung beherbergen.

bb) Basisländer

Basisländer sind Staaten, die einer Unternehmung als Ausgangsbasis für die Steuerung ihrer Einheiten in dritten Ländern dienen. Es ist der seltenere Fall, daß eine Hauptverwaltung vom Ursprungsland in ein Basisland verlegt wird. Sehr häufig dagegen werden Gruppenverwaltungen in ein Basisland gelegt, um von dort aus alle oder einen Teil der Einheiten in den Wahlländern zu betreuen. Da in diesem Fall Know-how und Kapital aus dem Ursprungsland in das Basisland eingebracht werden, treten diese Faktoren bei der Auswahl des Basislandes in den Hintergrund. Zum entscheidenden Faktor wird der Einfluß des Staates. Im einzelnen werden hier folgende Anforderungen an ein Basisland gestellt: politische und wirtschaftliche Stabilität, positive Einstellung gegenüber Unternehmungen im ausländischen Eigentum, erleichterte gesellschaftsrechtliche

Bestimmungen, keine Transferrestriktionen, Doppelbesteuerungsabkommen mit dritten Ländern und niedrige Besteuerung. Als Basisländer in diesem Sinne gelten: Aden, Argentinien, Australien, Bahamas, Bechuanaland, Belgien, Bermuda, Brasilien, Kanada, Costa Rica, Zypern, Ecuador, Frankreich, Gambia, Gibraltar, Goldküste, Griechenland, Haiti, Honduras, Indonesien, Italien, Libanon, Liberia, Liechtenstein, Luxemburg, Malaya, Niederlande, Niederländische Antillen, Nigeria, Norwegen, Nyasaland, Panama, Peru, Rhodesien, Sarawak, Solomon Inseln, Spanien, Schweiz, Tanger, Thailand, Uruguay und Venezuela.[1] Hinsichtlich der oben genannten Faktoren lassen sich folgende Unterschiede zwischen den Basisländern feststellen:

Hinsichtlich der politischen und wirtschaftlichen Stabilität bieten einige Länder größte Sicherheit. Sie werden deshalb häufig bevorzugt, obwohl ihre Steuer- und Handelsgesetze weniger günstig sind als in manchen anderen Basisländern. Die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der Regierung muß ebenfalls in diesem Zusammenhang geprüft werden.[2]

Die Haltung der Basisländer gegenüber Niederlassungen von Auslandsunternehmungen sind ebenfalls unterschiedlich. Eine Reihe von Ländern wie Liberia, Panama, Liechtenstein und Luxemburg bezeichnen sich selbst als Basisländer. Ein bedeutender Prozentsatz des Staatshaushalts dieser kleinen Nationen wird durch die Abgaben der in ihrem Gebiet ansässigen, im Eigentum ausländischer Unternehmungen befindlichen Einheiten bestritten. Auf der anderen Seite nehmen Staaten wie Venezuela, Haiti, Bermuda und Uruguay eine neutralere Haltung gegenüber ausländischen Einheiten ein. Solange die gesetzlichen Erfordernisse beachtet werden, kann die Einheit eine bevorzugte Behandlung erwarten. Das Gegenteil scheint in Kanada und Frankreich der Fall zu sein. Hier zeigen die Behörden, zumindest inoffiziell, eine negative Einstellung. Die

---

1) Gibbons, William J., a.a.O., S. 3.

2) Gibbons, William J., a.a.O., S. 34 f.

Stabilität der Handels- und Steuergesetze eines Basislandes und ihre Interpretation durch die örtlichen Behörden kann davon abhängen, ob das Basisland diese Gesetze erlassen hat, um Ausländer, die hier eine Verwaltungseinheit errichten wollen, zu begünstigen. Liegt eine solche Politik nicht vor, so besteht die Gefahr, daß die auf Verwaltungseinheiten in ausländischem Eigentum anwendbaren Gesetze und Verordnungen beträchtlichen Veränderungen oder ausnehmend engen Auslegungen unterworfen werden.[1)]

Das Gesellschaftsrecht eines Basislandes ist von erheblicher Bedeutung für die Auswahl. Einige Besonderheiten seien hier kurz herausgegriffen. Inhaber- und Vorzugsaktien sind in nahezu allen Staaten zulässig. Kanada bildet die einzige Ausnahme, da hier Inhaberaktien nicht ausgegeben werden dürfen. Beschränkungen hinsichtlich der Nationalität der Anteilseigner, Geschäftsführer und leitenden Angestellten bestehen in Bermuda, der Schweiz und den Niederländischen Antillen. Sie können jedoch durch die Delegation entsprechender Befugnisse an einen Strohmann umgangen werden. Über den Ort der Aktionärsversammlungen bestehen meist keine klaren Bestimmungen. Nur die Niederländischen Antillen und Uruguay bestimmen, daß die Aktionärsversammlungen im Lande abgehalten werden müssen. In Kanada und Venezuela müssen die Aktionärsversammlungen entsprechend der dortigen administrativen Praxis im Lande stattfinden. Die Gründungsvorschriften sehen in den meisten Basisländern nur bestimmte Eintragungen vor, die auf Antrag vorgenommen werden, so z. B. in Kanada, Panama und Liechtenstein. Andere Basisländer wie Haiti, die Niederländischen Antillen und Uruguay weisen einer Behörde einen erheblichen Ermessensspielraum zu, um Gründungsanträge zu billigen oder abzulehnen. Auch die Dauer der Gründung kann sehr unterschiedlich sein. Eine Gründung nimmt in Liberia 48 Stunden in Anspruch. In

---

1) Gibbons, William J., a.a.O., S. 35.

Venezuela dauert der Prozeß gewöhnlich zwei Wochen. In Haiti und Bermuda kann die Gründung einen Zeitraum bis zu zwei Monaten erfordern. Die Gründungskosten sind ebenfalls sehr unterschiedlich. Sie variieren etwa zwischen 500 und 1500 Dollar, einschließlich Steuern und Anwaltsgebühren.[1)]

Die Devisenaustauschbestimmungen sind ein wichtiger Faktor. Bermuda, die Bahamas und die Niederländischen Antillen haben strenggehandhabte Systeme der Währungstauschkontrolle, die sowohl auf den Transfer von Dividenden als auch von Kapital angewendet werden. Die Kontrollbehörden in diesen Ländern scheinen jedoch den Verwaltungseinheiten Ausnahmen zu gewähren, wenn das Kapital und die Einkünfte der Einheit aus Quellen außerhalb des Währungsgebietes dieser Länder stammen und wenn die Einkünfte Ausländern zufließen. Uruguay und Luxemburg wiederum haben zwar Kontrollgesetze, erlauben aber den freien Transfer von Kapital und Dividenden.[2)]

Die Doppelbesteuerungsabkommen des Basislandes mit Drittländern können die Beziehungen zwischen der Verwaltungseinheit und den zweckbezogenen Einheiten in den dritten Ländern erleichtern. Die Schweiz und Kanada haben Doppelbesteuerungsabkommen mit einer großen Zahl dritter Länder abgeschlossen. Andere Basisländer, wie Liberia, Bermuda, Venezuela und Panama weisen nur wenige oder keine Doppelbesteuerungsabkommen auf.[3)]

Hinsichtlich der Besteuerung garantieren zahlreiche Basisländer den in ihrem Gebiet ansässigen Einheiten entweder eine begünstigte Besteuerung der im In- oder Ausland erworbenen Einkünfte oder erheben keine Steuern auf in- oder ausländische Einkünfte. Es lassen sich hier drei Kategorien von Basisländern unterscheiden: Die erste Gruppe von Basisländern erhebt keine Einkommensteuer irgendwelcher Art. Zu dieser Gruppe gehören Bermuda, die Bahamas und Tanger.

---

1) Gibbons, William J., a.a.O., S. 36.

2) Gibbons, William J., a.a.O., S. 36 f.

3) Gibbons, William J., a.a.O., S. 37.

Die zweite Gruppe umfaßt Länder, die von reinen Verwaltungseinheiten keine Einkommensteuer erheben. Luxemburg, die Schweiz und Liechtenstein gehören zu dieser Kategorie. Die beiden letzteren Länder erheben jedoch eine Kapitalertragssteuer auf Dividenden und Zinsen, die von Verwaltungseinheiten ausgeschüttet werden. Luxemburg nimmt Dividenden und Zinsen, die von Verwaltungseinheiten an die Anteilseigner bzw. Inhaber von Obligationen ausbezahlt werden, ausdrücklich von der Besteuerung aus. Die dritte Gruppe wird von Ländern gebildet, welche die ausländischen Einkünfte inländischer Einheiten von der Einkommensteuer befreien. Viele Basisländer dieser Kategorie belegen das inländische Einkommen der Einheiten mit einer hohen Steuer, so daß es wichtig ist zu wissen, wie sie inländisches Einkommen von ausländischem unterscheiden. Die Länder, welche in diese Gruppe gehören, zerfallen in zwei Untergruppen: Zu der einen Gruppe zählen Länder, die zwar die ausländischen Einkünfte inländischer Einheiten von der Besteuerung ausnehmen, aber eine Kapitalertragssteuer von Dividenden erheben, die von diesen Einheiten an Ausländer ausgeschüttet werden. In dieser Gruppe sind z. B. Haiti und Kanada zu finden. Die andere Gruppe von Basisländern nimmt die ausländischen Einkünfte der in ihrem Gebiet ansässigen Einheiten von der Besteuerung aus und erhebt keine Kapitalertragssteuer auf Dividenden. Venezuela, Liberia, die Niederländischen Antillen, Panama und Uruguay gehören dieser Gruppe an.[1] Bei der Auswahl eines Basislandes ist weiter darauf zu achten, welche sonstigen Steuern erhoben werden, wie z. B. Vermögenssteuern, Gründungs-, Lizenz-, Grund- und Mobiliarsteuern, Dividenden- und Kapitaltransfersteuern, Gewinnrealisierungs- und Liquidationssteuern und Sozialversicherungsbeiträge.[2]

b) Standort im Standortland

Für die Wahl des Standorts einer verwaltenden Einheit innerhalb eines Landes ergeben sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten: der abhängige und der unabhängige Standort.

---

1) Gibbons, William J., a.a.O., S. 7 f.

2) Gibbons, William J., a.a.O., S. 35.

aa) Abhängiger Standort

Ein abhängiger Standort liegt dann vor, wenn die verwaltende Einheit räumlich an eine zweckbezogene Einheit angegliedert wird.[1] Gründe für die räumliche Angliederung einer verwaltenden an eine zweckbezogene Einheit liegen vor allem in der genetischen Entwicklung der Unternehmung und den Gegebenheiten des Einsatzpotentials.

In den meisten Fällen entwickelt sich die zentrale Verwaltung eines Komplexes räumlich dezentralisierter Einheiten aus der Verwaltung der zweckbezogenen Einheit, von der die räumliche Dezentralisation ihren Ausgang nimmt. Solange die Entwicklung noch am Anfang steht, sind die Verwaltung der zweckbezogenen Kerneinheit und die zentrale Verwaltung der übrigen Einheiten noch weitgehend identisch. Wenn sich im Laufe der Entwicklung beide Verwaltungen organisatorisch getrennt haben, kann die zentrale Verwaltung den Standort bei der zweckbezogenen Kerneinheit auch aus Tradition weiterhin beibehalten.

Darüberhinaus bietet eine zweckbezogene Einheit einer verwaltenden Einheit auf gewissen Gebieten häufig günstige Einsatzpotentialverhältnisse. So können z. B. bereits vorhandene Anlagen von der verwaltenden Einheit mitbenutzt oder für sie mit relativ geringem zusätzlichen Aufwand erweitert werden.

bb) Unabhängiger Standort

Ein unabhängiger Standort ist durch die räumliche Selbständigkeit der verwaltenden Einheit gekennzeichnet.[2] Für die Wahl eines unabhängigen Standorts sind in der Regel ungünstige Standortfaktoren für die verwaltende Einheit an den Standorten der zweckbezogenen Einheiten maßgebend.

Einerseits können die Faktoren des Einsatzpotentials eine Verlagerung des Standorts einer verwaltenden Einheit er-

---

1) Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft, a.a.O., S. 39.

2) Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft, a.a.O., S. 38.

forderlich machen. Der Standort an einem Wirtschaftsknotenpunkt wie z. B. einer Haupt-, Groß- oder Hafenstadt mit günstigen Verkehrs- und Nachrichtenverbindungen, Kontaktmöglichkeiten zu wichtigen Lieferanten und Abnehmern, Banken und Behörden kann wesentlich zu einer wirksameren Erfüllung der Aufgaben der verwaltenden Einheit beitragen.

Andererseits kann es sein, daß die Faktoren des Absatzpotentials, d. h. die Möglichkeiten zur Verwertung der Führungsleistung bei den untergeordneten Einheiten, die Wahl eines unabhängigen Standortes begünstigen. Bei fortgeschrittener räumlicher Dezentralisation kann die besondere geographische Verteilung der von der verwaltenden Einheit zu betreuenden Einheiten die Wahl eines Standorts erfordern, der einen gleich guten Kontakt der verwaltenden Einheit zu allen ihr unterstellten Einheiten gewährleistet.

C. Prozeß[1] der internationalen Unternehmung

I. Führung

Als tragende Elemente der Unternehmensführung können Planung, Organisation und Kontrolle angesehen werden. Die Besonderheiten dieser Elemente der Führung der internationalen Unternehmung zu zeigen, ist Aufgabe der folgenden Abschnitte. Insbesondere Planung und Kontrolle der internationalen Unternehmung sind jedoch Gebiete, über die noch wenig wissenschaftliches Material vorliegt, so daß hier nur sehr lückenhafte Aussagen möglich sind und die Probleme nur angedeutet werden können.

1. Planung

Eine im Jahre 1955 veröffentlichte Untersuchung[2] zahlreicher internationaler Unternehmungen mit dem Sitz der Spitzeneinheit in den USA ergab, daß weniger umfassende Planung, als vielmehr Stückwerk den Auslandsinvestitionen der befragten Unternehmungen zugrunde lag. Die untersuchten Unternehmungen betrachteten ihre Auslandsinvestitionen nicht von einem nüchternen, rechnerischen Standpunkt aus. Das Auslandsengagement war häufig ein Werk zufälliger Gegebenheiten. Inzwischen haben zumindest die größeren internationalen Unternehmungen erkannt, daß gerade in ihrem Bereich eine umfassende Planung auf die Dauer lebensnotwendig ist. Typisch für die Tätigkeit einer Unternehmung in mehreren fremden Ländern ist die Dynamik der Entwicklung dieser Umwelt. Diese Dynamik weist zwei Seiten auf: Die Entwicklung der Umwelt ist dynamisch im Sinne eines umfassenden, kurzfristigen Wechsels der Gegebenheiten und im Sinne einer sprunghaften, in ihrer Richtung schwer bestimmbaren Änderung

---

1) Der Begriff "Prozeß" wird hier im Sinne des kurzfristig wandelbaren Ablaufs einer Unternehmung im Gegensatz zu ihrer "Struktur" als dem langsamer veränderlichen Aufbau verwendet.

2) Barlow, E. R. und Wender, I. T., a.a.O., S. 190.

der Gegebenheiten.[1] Je unsicherer die Zukunftserwartungen einer Unternehmung sind, desto notwendiger, aber auch schwieriger ist die Planung. Notwendig deshalb, weil die Unternehmung gegenüber allen zukünftigen Eventualitäten gewappnet sein, schwierig deshalb, weil sie ihre Planung auf den unsicheren Zukunftserwartungen aufbauen muß.[2] Die internationale Unternehmung ist also ein Unternehmungstyp, bei dem diese große Antinomie der Planung besonders stark hervortritt. Die Bemühungen, diese Antinomie zu bewältigen, zeigen sich vornehmlich bei der Organisation, dem Ausmaß und der Methode der Planung.

a) Träger der Planung

Grundsätzlich tragen die Linieninstanzen, insbesondere die Spitzen der Zweckeinheiten, der Gruppenverwaltungen und der Hauptverwaltung die Verantwortung für die Planung. Diesen Stellen stehen zur Ausführung der Planung verschiedene Stabstellen zur Verfügung.[3] Die Planungsarbeit erfolgt in höchstem Maße dezentralisiert.[4] Die Planungsträger der Unternehmungsspitze setzen die allgemeinen Ziele und Richtlinien. Die Unternehmungsbasis steuert die detaillierten Pläne innerhalb des gesetzten Rahmens bei.[5] Als Träger der Planung lassen sich im

---

1) Kamsky, Leonard, Dynamic Aspects of Foreign Operations Planning and Control, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations. IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 9.

2) Skinner, Wickham C., Management of International Production, in: Harvard Business Review, Vol. 42, No. 5, September-October 1964, S. 134.

3) Kamsky, Leonard, a.a.O., S. 22.

4) Kami, M.J., The IBM Planning Process, in: Managerial Long-Range Planning, hrsg. von George A. Steiner, New York, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 251.

5) McEachron, William, Planing at Standard Oil Company (Indiana), in: Managerial Long-Range Planning, hrsg. von George A. Steiner, New York, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 308.

einzelnen dezentrale und zentrale Stellen unterscheiden.

aa) Dezentrale Planungsstellen

Die dezentralen Planungsstellen sind Planungsbeauftragte in den einzelnen funktionellen Abteilungen der Zweck- und Verwaltungseinheiten. Sie sind für die laufenden Planungs- und Budgetierungsarbeiten ihres Bereiches zuständig und dem betreffenden Bereichsleiter unterstellt. Auf diese Weise werden den Abteilungsleitern Verantwortung und Initiative für die Einzelheiten der Planungsarbeit übertragen und damit Desinteresse an der Planung und passiver Widerstand vermieden. Hinsichtlich der Planungsmethoden folgen die dezentralen Planungsträger jedoch den Weisungen einer zentralen Planungsstelle.[1)]

bb) Zentrale Planungsstellen

Die zentralen Planungsstellen sind ausschließlich mit Aufgaben der Planung befaßt. Zentrale Planungsstellen befinden sich in den zweckbezogenen und in den verwaltenden Einheiten. Sie unterstehen der obersten Leitung ihrer jeweiligen Einheit. Wir wollen im folgenden die Aufgaben der planerischen Zentralstelle einer Zweckeinheit und der Hauptverwaltung kurz umreißen.

Die Zentralstelle einer Zweckeinheit hat in der Regel folgende Aufgaben:

Allgemeine Tätigkeitsgebiete sind: Förderung der planerischen Einstellung, insbesondere des langfristig planenden Denkens durch Hinführung auf Wachstumsdenken, dynamische Betrachtungsweise, systematische Beschlußfassung; Koordination der Planungsarbeiten, Entwicklung und Verwaltung des Planungssystems, Regelung des Planungsablaufes durch Aufstellung eines Planungskalenders, Überprüfung der Realistik und Logik der Einzelpläne und ihre Abstimmung mit dem Gesamtplan; Koordination der Arbeiten zur Festlegung der Verhaltensnormen bei der Aufstellung und späteren periodischen Überprüfung

1) Schmidt, Eberhard, Langfristige Planung in internationalen Unternehmungen, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1965, S. 23 f.

der Geschäftsgrundsätze.[1)]

Spezielle Planungstätigkeiten sind: Ausarbeitung von Prognosen der Entwicklung mit Hilfe laufender Untersuchungen und Bewertungen externer und interner Daten; Vorbereitung langfristiger Entscheidungen der Geschäftsleitung durch Herausarbeitung und Bewertung alternativer Zielsetzungen, Maßnahmen und Mittelzuteilungen; Zusammenfassung der wichtigsten Entscheidungen im Gesamtplan; Untersuchung, Erprobung und Einführung von Planungsverfahren, wie zum Beispiel Methoden des "Operations Research".[2)]

Die Zentralstelle der Hauptverwaltung kann wegen der Komplexität der internationalen Tätigkeit - im Gegensatz zu ihrem Pendant in einer rein nationalen Unternehmung - Einzelheiten nur in sehr beschränktem Maße planen und programmieren. Die Entwicklung individueller Ziele und Strategien für die gesamte Auslandstätigkeit einer internationalen Unternehmung ist eine so gigantische Aufgabe, daß, würden sie einzig auf der Ebene der Hauptverwaltung formuliert, eine Planungsstelle nötig wäre, die mit ebensoviel Personal besetzt werden müßte, wie die Unternehmung Schlüsselpositionen im Ausland aufweist. Darüberhinaus können bestimmte größere Aktionen nicht außerhalb der örtlichen Umwelt der Zweckeinheiten adäquat geplant werden. Aus diesen Gründen tendiert der zentrale Planungsstab einer internationalen Unternehmung dahin, beträchtlich kleiner zu sein als Planungszentralen, die nur nationale Operationen gleichen Ausmaßes zu betreuen haben.[3)] Er übernimmt in der Regel folgende Arbeiten:

Zunächst erledigt die zentrale Planungsstelle der Haupt-

---

1) Schmidt, Eberhard, a.a.O., S. 24 f.

2) Schmidt, Eberhard, a.a.O., S. 24 f.

3) Pryor, Millard H. jr., Planning in a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, Vol. 43, No. 1, January - February 1965, S. 130 f.

verwaltung im Prinzip die gleichen Aufgaben wie die Zentralstelle einer Zweckeinheit, nur auf übergeordneter Ebene. Die Gesamtplanung auf der Ebene der Hauptverwaltung steckt die großen Linien ab. Jede Zweckeinheit stellt ihre eigenen Pläne innerhalb dieses Rahmens auf und entwickelt Projektionen des Gewinns, des cash-flow, des Umsatzes und anderer geeigneter Maßgrößen. Die Zentralstelle der Hauptverwaltung überprüft diese Pläne, konsolidiert sie und setzt ein Gesamtprogramm fest.[1)]

Darüberhinaus werden noch weitere Arbeiten erstellt: weltweite gesamtwirtschaftliche Studien; Gesamtpläne pro Wirtschaftsgebiet, pro Produktgruppe und pro Ressort; Maßnahmenpläne, die das Gesamtunternehmen betreffen, wie Umstrukturierung, neue Produkte, Geschäftstätigkeiten und Märkte, Aufgabe von Produkten und Tätigkeiten.[2)]

b) Ausmaß der Planung

Das Ausmaß eines Planes kann sowohl in zeitlicher (Länge der in die Planung einbezogenen Periode) als auch in sachlicher Hinsicht (Umfang des in die Planung einbezogenen Bereiches) unterschiedliche Größenordnungen annehmen. Je weiter ein Plan zeitlich und sachlich ist, desto abstrakter und allgemeiner wird sein Inhalt und desto schwieriger wird seine realistische Erstellung. Dies gilt in besonderem Maße für die Planung der internationalen Unternehmung.

aa) Zeitliches Ausmaß

Das zeitliche Ausmaß der Planung oder der Planungshorizont umfaßt drei wesentliche, ineinandergelagerte Stufen: die lang-, mittel- und kurzfristige Planung. Die langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Pläne

---

1) McEachron, William, a.a.O., S. 308.

2) Schmidt, Eberhard, a.a.O., S. 26.

entstehen gleichzeitig nebeneinander, beeinflussen sich gegenseitig und werden laufend aufeinander abgestimmt. Während der Planungsarbeit werden laufend neue Informationen zugeführt. Es erfolgt ein ständiger "feed-back" des Erreichten zum Geplanten.[1)]

Die langfristige Planung erstreckt sich auf einen Zeitraum von über 3 bis 10 Jahren. Darüberhinaus werden gelegentlich Pläne mit einem über 10 Jahre reichenden Planungshorizont in Form einer allgemeinen Zukunftsschau erstellt.[2)] Ergeben sich schon bei einer nationalen Unternehmung erhebliche Schwierigkeiten, die Daten der künftigen Umweltentwicklung, auf denen die Planung aufbaut, für einen so weitreichenden Zeitraum annähernd realistisch vorauszuschätzen, um danach eine sinnvolle Planung erstellen zu können, so trifft das in erhöhtem Maße für die internationale Unternehmung zu. Neben der Unsicherheit der Entwicklung der Nachfrage, der Konkurrenz und der Technik tritt bei der internationalen Unternehmung noch die Unsicherheit der politischen Entwicklung in den Gastländern als ein wesentlicher Faktor hinzu. In vielen Fällen hängt die Güte der langfristigen Pläne für die Tätigkeit in fremden Ländern zu einem großen Teil von der Genauigkeit der Annahmen über die örtlichen politischen Trends ab.[3)] Die Spärlichkeit des veröffentlichten Materials über die langfristige Prognose und Projektion auf dem Gebiete der internationalen Unternehmung läßt darauf schließen, daß die quantitativen und nicht-quantitativen Verfahren zur Überwindung dieser Unsicherheitsfaktoren noch am Anfang der Entwicklung stehen.[4)]

Die mittelfristige Planung deckt nach allgemeiner Praxis einen Zeitraum von über 1 bis zu 3 Jahren, die kurzfristige Planung einen Zeitabschnitt von 1 Jahr und weniger.

---

1) Schmidt, Eberhard, a.a.O., S. 20.

2) Schmidt, Eberhard, a.a.O., S. 17.

3) Pryor, Millard H. jr., a.a.O., S. 131.

4) Steiner, George A. (ed.), Managerial Long-Range Planning, New York, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 321 f.

Insbesondere Jahrespläne in der Form von Budgets finden sich heute in der Mehrzahl der internationalen Unternehmungen.[1)]

bb) Sachliches Ausmaß

Das sachliche Ausmaß der Planung bezieht sich auf den Umfang der in einen Plan einbezogenen Sachbereiche, die wiederum nach Sachaufgaben, Produkten oder Regionen gegliedert sein können. Es lassen sich hier Gesamtplanung und Teilplanung unterscheiden.

Die Gesamtplanung bezieht sich auf die gesamte Tätigkeit der Unternehmung. Sie erfaßt alle Aufgaben, Produkte oder Gebiete und stellt deren projektierte Entwicklung in einem Gesamtplan zusammen.

Die Teilplanung erstreckt sich auf Teilbereiche aus dem nach Sachaufgaben, Produkten oder Regionen aufgegliederten Tätigkeitsbereich der Unternehmung. Sie kann nach den Unterbereichen immer detaillierter aufgespaltet sein, beispielsweise nach immer begrenzteren Sachaufgaben, immer spezielleren Produktgruppen oder immer engeren Gebieten. Neben den Teilplänen im Bereich der Sachaufgaben für Absatz, Produktion, Beschaffung, Finanzwesen, Personalwesen usw. und den Teilplänen im Bereich der Produkte für die Produktgruppen A, B, C usw. nehmen bei der internationalen Unternehmung die Teilpläne im Bereich der geographischen Gebiete für kontinentale Regionen und die darin jeweils enthaltenen verschiedenen Länder ein wesentliches Gewicht ein.

c) Verfahren der Planung

Das Verfahren der Planung in einer internationalen Unternehmung läßt sich im wesentlichen in drei Hauptphasen zerlegen: Umweltprognose, Unternehmungsanalyse und Entwicklungsprojektion.

---

1) Schmidt, Eberhard, a.a.O., S. 17.

aa) Umweltprognose

Die Umweltprognose dient der Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftigen Lage der Umwelt innerhalb des gesamten weltweiten Tätigkeitsgebietes, der kontinentalen Regionen und der einzelnen Länder. Man entwirft ein Bild der zukünftigen Umweltverhältnisse und versucht die wesentlichsten Entwicklungstendenzen der Umwelt abzuschätzen. Hinter diesen Untersuchungen steht die Frage, welche Anforderungen die Umwelt künftig an die Unternehmung stellen wird.[1] Die Umweltprognose zerfällt in eine Untersuchung des allgemeinen Hintergrundes und in eine Untersuchung der einzelnen Branchen.

Die Untersuchung des allgemeinen Hintergrundes erfolgt, indem man ein wirtschaftliches, politisches und soziales Modell des betreffenden Gebietes für mehrere Jahre im voraus entwirft. Dabei sollte das Denken auf die Dynamik der Entwicklung gerichtet sein, nicht auf das Überkommene, auf Chancen, nicht auf Probleme.[2]

Die Untersuchung der einzelnen Branchen dient dazu herauszufinden, welche Branchen geeignet sind, die durch die allgemeinen Modelle enthüllten Wachstumschancen wahrzunehmen. Nachdem die Branchen mit den größten Wachstumschancen bestimmt sind, werden diejenigen Branchen ausgewählt, in welchen die Unternehmung diese Wachstumschancen selbst nutzen kann.[3]

bb) Unternehmungsanalyse

Die Unternehmungsanalyse hat die Erkenntnis der Stärken und Schwächen der Unternehmung zum Ziel. Die Unternehmung versucht, zu einer objektiven Beurteilung ihrer selbst zu gelangen. Die Fragestellung der Unternehmungsanalyse ist darauf gerichtet, welche Veränderungen in der Unternehmung durchgeführt werden müssen.[4] Gegenstand der

---

1) Schmidt, Eberhard, a.a.O., S. 18.
2) Kamsky, Leonard, a.a.O., S. 22.
3) Kamsky, Leonard, a.a.O., S. 22.
4) Schmidt, Eberhard, a.a.O., S. 18.

Unternehmungsanalyse sind die abstrakten Verhaltensnormen und die konkreten Gegebenheiten der Unternehmung.

Die abstrakten Verhaltensnormen umfassen jenes Konglomerat aus Unternehmungsphilosophien, Zielen, Entscheidungskriterien, Geschäftsgrundsätzen und Richtlinien, das den Willen der Unternehmung repräsentiert und ihre Marschrichtung bestimmt. Gerade in einer internationalen Unternehmung besteht durch die Vielzahl der über verschiedene Länder verstreuten Einheiten die Gefahr, daß die Einheitlichkeit der Verhaltensnormen zum Nachteil der Gesamtunternehmung verloren geht. Die Planung sorgt hier für eine Feststellung, Kodifizierung und, falls erforderlich, für eine Änderung der Verhaltensnormen.

Die konkreten Gegebenheiten schließen die Gestalt der Unternehmung und ihre Beziehungen zur Umwelt ein. Hier erfolgt ebenfalls eine Bestandsaufnahme im weitesten Sinne als gegenwärtige Grundlage und Ausgangsbasis für die in die Zukunft weisenden Pläne.

cc) Entwicklungsprojektion

Die Entwicklungsprojektion stellt das Kernstück der Planungsarbeit dar. Nachdem durch Umweltprognose und Unternehmungsanalyse die Erfordernisse für künftige Investitionen und Desinvestitionen bestimmt sind, wird jetzt ein an einen Zeitplan gebundenes Durchführungsprogramm formuliert.[1)] Die Entwicklungsprojektion findet ihren Niederschlag in dem auf den einzelnen Teilplänen basierenden, gesamten Entwicklungsplan, einer "Zusammenfassung der Ziele, Maßnahmen und Mittel, welche sich aus der Überprüfung der Unternehmungslage im äußeren und inneren Kräftefeld und deren Konsequenz, der Unternehmungsstrategie, ergeben. Es ist dies das eigentliche Arbeitsinstrument der Geschäftsleitung und Grundlage aller Diskussion zwischen Zentrale und lokaler Gesell-

1) Kamsky, Leonard, a.a.O., S. 23.

schaft; nicht Anfang, sondern Schlußstück der gesamten Planungsarbeiten".[1)]

2. Organisation

Die allgemeinen Prinzipien der Gestaltung großer und vielfältiger Organisationen, nämlich weitgehende Delegation der Entscheidungsbefugnis von den oberen an die unteren Stufen der Hierarchie und die überwiegende Dezentralisation der ausführenden Tätigkeiten, sind in der internationalen Unternehmung in besonderem Maße verwirklicht.

a) Organisation des Entscheidungsprozesses

Im Bereich des Entscheidungsprozesses bedeutet dies Zentralisation der Strategie, d. h. Verlagerung der strategischen Entscheidungen auf die oberen Stufen, und Dezentralisation der Taktik, also Verweisung der taktischen Entscheidungen an die unteren Stufen des organisatorischen Aufbaus.[2)]

aa) Zentralisation der Strategie

Die strategischen Entscheidungen umfassen alle Entscheidungen, die von sachlich einschneidender und zeitlich weitreichender Bedeutung für die Gesamtunternehmung sind und die alle Einheiten gemeinsam betreffen. Zu den strategischen Entscheidungen gehören die Planung der Ziele, der Ergebnisse, der Investitionen und der Führungspositionen.[3)] Sie werden hauptsächlich von der Hauptverwaltung, teilweise von den Gruppenverwaltungen getroffen.

Die Zielsetzung steckt den Rahmen ab, innerhalb dessen sich die einzelnen Glieder der Unternehmung in den ver-

---

1) Schmidt, Eberhard, a.a.O., S. 19.

2) McDonald, John G., New Organizational Concept ..., a.a.O., S. 17.

3) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 109 f. und Tempel, F.J., a.a.O., S. 17.

schiedenen Ländern bewegen können. Die Ziele müssen einerseits so eingehend und bestimmt formuliert sein, daß die Einheiten bei ihren Reaktionen auf die vielfältigen Umweltbedingungen in aller Welt und bei ihren Aktionen im Sinne der Gesamtunternehmung verfahren können. Die weite Streuung der Einheiten erlaubt im Interesse einer schnellen Anpassung an die rasch wechselnden Gegebenheiten der Umwelt bei Einzelproblemen keine Rückfragen an die Zentrale. Andererseits müssen die Ziele so allgemein gehalten sein, daß sie den Einheiten einen genügend großen Spielraum lassen, um auch extreme Anforderungen aus eigener Initiative bewältigen zu können, ohne mit den Vorschriften der Zentrale in Konflikt zu geraten. Zu den strategischen Zielen gehören zum Beispiel die Entscheidungen, welches Leistungsprogramm ausgeführt und in welchen Ländern investiert werden soll. Gewisse Strategien einiger internationaler Unternehmungen lassen sich feststellen. So wuchs das Leistungsprogramm des Unilever-Konzerns von der ursprünglichen Margarineherstellung stetig in angrenzende Bereiche hinein, während Nestlé seine Interessen ausschließlich auf dem Nährmittelsektor ausbaute. Die Royal Dutch/Shell Gruppe verfolgte die Strategie, sowohl in den entwickelten als auch in den unterentwickelten Ländern Einheiten zu stationieren, während die Standard Oil Company of New Jersey die Masse ihrer Anlagen in die entwickelten Länder legte.[1)]

Die Ergebnispläne sind Vorausschätzungen der Aufwendungen und Erträge der einzelnen Zweckeinheiten. Einander gegenübergestellt ergeben diese Schätzungen den voraussichtlichen Gewinn oder Verlust. Die Ergebnispläne werden in detaillierter Form für die Dauer eines Jahres im voraus, in weniger ausführlicher Form für zwei und mehr Jahre im voraus erstellt. Mit Hilfe der einzelnen Ergebnispläne kann das Gesamtergebnis für den

---

1) McDonald, John G., New Organizational Concept ..., a.a.O., S. 14.

betreffenden Planungszeitraum projektiert werden. Zugleich stellen die Ergebnispläne einen Maßstab dar, anhand dessen der Geschäftsgang jeder Einheit am Ende der Planungsperiode gemessen werden kann.[1)]

Von strategischer Bedeutung sind weiter die Investitionen. Die meisten größeren Investitionen erfolgen für mehrere Jahre und bestimmen daher die Entwicklung in der Zukunft. Fehler bei Investitionsentscheidungen können nicht ohne weiteres korrigiert werden. Für alle größeren Investitionen der einzelnen Unternehmungsglieder wird daher ebenfalls ein Budget aufgestellt. Es enthält spezifizierte Beträge für die Erneuerung und Erweiterung von Anlagen, für den Bau von Fabriken oder den Erwerb von Unternehmungen. Auch diese Pläne werden für ein Jahr im voraus in allen Einzelheiten ausgearbeitet und enthalten für längere Planungsperioden ungefähre Vorausschätzungen. Die Gesamtheit der Investitionsprojekte bildet einen wichtigen Faktor bei der Vorausschätzung des Finanzbedarfs der Unternehmung.[2)]

Schließlich ist die Besetzung der höheren Führungspositionen ein bedeutender strategischer Führungskomplex. Empfehlungen für die Besetzung dieser Stellen gehen in der Regel von den Gruppenverwaltungen aus. Diese Vorschläge werden dann von der Hauptverwaltung endgültig entschieden. Auch die Gehälter der höchsten Führungskräfte werden von der Spitze in regelmäßigem Turnus überprüft. Durch diese Beförderungs- und Gehaltsbesprechungen wird gewährleistet, daß im Sinne der Zentrale wirkende Mitarbeiter systematisch auf die höheren Stellen vorbereitet werden.[3)]

---

1) Tempel, F.J., a.a.O., S. 17 f.
2) Tempel, F.J., a.a.O., S. 18 ff.
3) Tempel, F.J., a.a.O., S. 21.

bb) Dezentralisation der Taktik

Die Taktik ist das auf kurze Sicht berechnete, der jeweiligen örtlichen Lage angepaßte Detail der Strategie. Die taktischen Entscheidungen betreffen jeweils nur eine kleine Gruppe von Einheiten oder eine einzelne Einheit und sind daher für die Unternehmung als Ganzes von geringerer Bedeutung. Die taktischen Entscheidungen erfordern eine genaue Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten und Umweltbedingungen. Unter Einbeziehung dieser Faktoren ergänzen die taktischen Entscheidungen die strategischen. Das Eingehen auf die örtlichen Gewohnheiten und den Wechsel der örtlichen Bedingungen kann im Bereich der internationalen Unternehmung meist nur durch die Zweckeinheiten, in Ausnahmefällen durch die Gruppenverwaltungen sichergestellt werden. Diese sind daher befugt zu entscheiden, in welcher Form und Aufmachung die Produkte auf den jeweiligen örtlichen Markt gebracht werden sollen, welche Absatzwege sich am besten für das betreffende Produkt eignen und welche Verkaufsförderungs- und Werbemaßnahmen die größten Erfolge erwarten lassen.[1] Das bedeutet, daß den unteren Stufen der Unternehmenshierarchie weitgehende Entscheidungsspielräume zugestanden werden müssen. Bei den häufig in kurzer Zeitfolge eintretenden gewichtigen Änderungen der Umweltbedingungen und den großen räumlichen Entfernungen zwischen den zweckbezogenen Einheiten und der Zentrale würde ein für alle Entscheidungen erforderlicher langer Instanzenweg die Elastizität und die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung empfindlich stören und damit ihre gesamte Existenz gefährden.

b) Organisation der ausführenden Tätigkeiten

Der Eigenart der internationalen Unternehmung entsprechend können im Bereich der ausführenden Tätigkeiten

---

1) McDonald, John G., New Organizational Concept ..., a.a.O., S. 15.

zweckmäßigerweise ebenfalls nur sehr wenige allgemeine Aufgaben zentralisiert werden. Das gilt sowohl hinsichtlich der mittelbaren, verwaltenden Aufgaben, die zentral von der Hauptverwaltung oder einer Gruppenverwaltung übernommen werden, als auch hinsichtlich der unmittelbaren, zweckbezogenen Aufgaben, die zentral für die ganze Unternehmung von einer einzelnen Zweckeinheit durchgeführt werden können.

aa) Zentralisation verwaltender Aufgaben

Zentralisierbar sind vorwiegend allgemeine Verwaltungsaufgaben, die bei allen Zweckeinheiten in gleichartiger Form auftreten oder die zwangsläufig von der Unternehmensspitze wahrgenommen werden müssen, wenn die Einheitlichkeit der Unternehmung gewahrt bleiben soll. Im Bereich der internationalen Unternehmung sind solche für eine zentrale Ausführung geeignete Aufgaben seltener als bei einer nationalen Unternehmung. Die Verschiedenartigkeit der Anforderungen, bedingt durch die weite Streuung der Einheiten, macht eine zentrale Ausführung häufig unmöglich. Maßnahmen, die ohne eingehende Kenntnis der jeweiligen örtlichen Gegebenheiten getroffen werden, können sich als fehlerhaft erweisen. Eine amerikanische Unternehmung, die eine Reihe kosmetischer Produkte im Mittleren Osten einführen wollte, entwickelte mit großem Aufwand an Zeit und Geld ein Werbebild mit der Venus von Milo als Mittelpunkt, um kurz vor der Veröffentlichung von ihren Abnehmern zu erfahren, daß abgeschnittene Hände für Anhänger des Islam einen verurteilten Dieb repräsentieren.[1] Wegen solcher und ähnlicher Schwierigkeiten lassen sich bestimmte ausführende Tätigkeiten allenfalls noch für ein beschränktes geographisches Gebiet zentralisieren. Im übrigen beschränken sich Hauptverwaltung und Gruppenverwaltungen internationaler Unternehmungen im Bereich der Ausführung vorwiegend auf Hilfs-, Ausgleichs- und Dokumentationsaufgaben, die größtenteils im Bereich der Verwaltung der

1) McDonald, John G., New Organizational Concept ..., a.a.O., S. 15.

Resourcen der Unternehmung, nämlich des Kapitals, des Personals und der Informationen auftreten.

Die Hilfsaufgaben schließen Leistungen ein, durch welche Hauptverwaltung und Gruppenverwaltungen die einzelnen zweckbezogenen Einheiten bei ihren ausführenden Tätigkeiten unterstützen. So ist z. B. in einer Weltunternehmung auf dem Gebiete der Nährmittelherstellung die Kreditaufnahme den einzelnen Unternehmungsgliedern selbst überlassen. Die Zentrale übernimmt jedoch die Bürgschaft für ihre Einheiten. Ein anderes Beispiel ist die Einrichtung einer zentralen Marktforschungsabteilung, welche die einzelnen Einheiten mit absatzwirtschaftlichen Informationen aus globaler Sicht versorgt.

Die Ausgleichsaufgaben umfassen die Übertragung von Mitteln, Personal, Geldkapital, Rechten, Informationen usw. zwischen den verschiedenen Einheiten. Engpässe, die bei einer Einheit entstehen, können so in vielen Fällen durch Überschüsse bei einer anderen Einheit ausgeglichen werden. Auf diese Weise wird der jeweils wirksamste Einsatz innerhalb des gesamten Systems erreicht.[1] Dieser Ausgleich von Land zu Land, d. h. der Einsatz von Kapital und "know how" an den Orten in aller Welt, an denen er die größte Rentabilität auf lange Sicht verspricht, macht ja gerade das Wesen und die Stärke der internationalen Unternehmung aus.

Die Dokumentationsaufgaben liegen allen Tätigkeiten zugrunde, die sich mit der Gewinnung, Aufbereitung und Speicherung der internen und externen Informationen befassen. Ohne diese vorbereitende Arbeit sind die Entscheidungen nicht möglich. Deshalb liegt hier einer der Schwerpunkte der Aufgaben der Hauptverwaltung und der Gruppenverwaltungen. Aus der Fülle der konkreten Beispiele sei hier nur auf die Erstellung der Monatsabschlüsse und der Bilanzen hingewiesen.

---

1) Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft, a.a.O., S. 55.

bb) Dezentralisation zweckbezogener Aufgaben

Nicht zentralisierbar sind in der Regel alle ausführenden Tätigkeiten, die zweckbezogen, d. h. die mehr oder weniger eng mit der unmittelbaren Erstellung der Leistung verbunden sind. Sie fallen vornehmlich den Abteilungen der einzelnen Zweckeinheiten zu. Bei einer über mehrere Länder oder sogar über die ganze Welt verstreuten Unternehmung ist wegen der Uneinheitlichkeit der einzelnen zweckbezogenen Einheiten und der von ihnen zu bewältigenden Umweltbedingungen eine Ausgliederung einzelner Sachbereiche und ihre integrierte Ausführung durch eine einzelne Einheit nur in Ausnahmefällen möglich, wie z. B. bei der zentralen Produktion bestimmter Einzelteile. In der Regel bleibt die Ausführung insbesondere der Sachaufgaben, wie Beschaffung, Produktion und Absatz, den verschiedenen Zweckeinheiten weitgehend selbst überlassen.

3. Kontrolle

Das Kontrollsystem bildet die unabdingbare Ergänzung des Planungssystems einer Unternehmung. Die Kontrolle vergleicht die geplanten Daten mit den tatsächlich erzielten Ergebnissen. Der Soll-Ist-Vergleich ermöglicht es, Abweichungen festzustellen und zu korrigieren. Besonderheiten des Kontrollsystems der internationalen Unternehmung zeigen sich sowohl bei der laufenden Kontrolle, als auch bei der internen Revision.

a) Laufende Kontrolle

Die laufende Kontrolle umfaßt die Einrichtungen und Maßnahmen der ständigen internen Überwachung der Unternehmung. Neuralgische Punkte der Kontrolle der internationalen Unternehmung sind die Ansatzpunkte, die Maßstäbe und die Instrumente der Kontrolle.

aa) Ansatzpunkte der Kontrolle

Die Ansatzpunkte der Kontrolle sind die verschiedenen organisatorischen Stellen oder Einheiten der Unternehmung. Diese sind in unterschiedlichem Maße für die Erzeugung von Erträgen und Übernahme von Aufwendungen bzw. für die Einnahme und Ausgabe von Geld verantwortlich. Kontrollen und Messungen der Leistung werden an diesen, die Geschäftsvorgänge anregenden Stellen angesetzt, um jede Fehlleistung zum frühest möglichen Zeitpunkt offenbar machen und entsprechende gezielte Abhilfe schaffen zu können. Wird eine Fehlleistung nicht richtig diagnostiziert und behoben, so können nicht zu reparierende Schäden und unnötige Verluste entstehen.[1] Die Gefahr, daß auftretende Fehler weitergeschleppt werden, besteht bei der internationalen Unternehmung wegen der Unübersichtlichkeit ihrer über zahlreiche Länder oder die ganze Welt verstreuten Einheiten und Operationen besonders stark. Ein alle wesentlichen Stellen einbeziehendes Kontrollsystem ist deshalb für die internationale Unternehmung entscheidend wichtig.

Eine Organisation darf allerdings auch nicht durch übermäßige Kontrollmaßnahmen behindert, ihre Leitung nicht von einer Flut von Kontrollunterlagen überschwemmt werden. Der gesamte Apparat würde sonst auf die gerade im internationalen Bereich häufig vorkommenden, unvorhergesehenen Veränderungen zu schwerfällig reagieren. Ebenso wie die Planung wird deshalb auch die Kontrolle in der internationalen Unternehmung weitgehend dezentralisiert, d. h. das Top-Management überwacht nur die globalen Größen, Einzelheiten werden von den unteren Stellen des Management kontrolliert. Während die Richtung der Planentwicklung hauptsächlich von unten nach oben durch die Hierarchie der Instanzen verläuft, wird die Kontrolle in umgekehrter Richtung von oben nach unten wirksam.

---

1) Dayton, Felix, Controlling Costs in Foreign Operations, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations, IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 148.

Die von den untersten Rängen der Managementhierarchie in Einzelheiten ausgearbeiteten Pläne werden durch die Instanzenkette zur Abänderung und Billigung bis zur endgültigen Genehmigung durch die oberste Leitungsinstanz hindurchgeführt und nehmen dabei eine immer konsolidiertere und abstraktere Form an. Bei der Kontrolle prüft die jeweils übergeordnete Instanz die Ergebnisse der Tätigkeit der ihr untergeordneten Stellen, wobei sich die Prüfung, von abstrakten Komplexen ausgehend, um so mehr auf konkrete Einzelheiten erstreckt, je weiter sich die Kontrolle der Basis der Unternehmenshierarchie nähert.

bb) Maßstäbe der Kontrolle

Die Maßstäbe der Kontrolle sind in der Regel die vorgegebenen Plandaten oder vergleichbare Erfahrungswerte, die aus anderen Einheiten vorliegen. Aus der Höhe der positiven oder negativen Abweichungen der Istergebnisse von den Sollgrößen lassen sich Rückschlüsse auf die Wirksamkeit einer organisatorischen Einheit ziehen. Wegen der unterschiedlichen Umweltbedingungen und der Verzerrungen der Kapitalströme, die durch die unterschiedliche Anlage der statutarischen und der operationalen Struktur entstehen, ist es der internationalen Unternehmung nicht möglich, alle Maßnahmen bis in die letzte Einzelheit hinein zu planen oder immer adäquate Erfahrungs- und Vergleichswerte zu finden. Deshalb müssen beim Soll-Ist-Vergleich und der Beurteilung der Abweichungen Einflußgrößen berücksichtigt werden, die nicht vorhersehbar sind und die nicht im Einflußbereich der betreffenden Einheit liegen. Bei der Leistungsmessung zu berücksichtigende Unwägbarkeiten treten sowohl bei den quantitativen als auch bei den qualitativen Maßstäben der Kontrolle auf.

Die quantitativen Maßgrößen umfassen Kennziffern, die sich aus dem klassischen Rechnungswesen gewinnen lassen und die letztlich in positiver oder negativer Rentabilität

gipfeln, sowie Kennziffern, die über das konventionelle Rechnungswesen hinausgreifen, wie zum Beispiel die Höhe des Marktanteils u. ä.

Die Rentabilität ist auch bei der internationalen Unternehmung der wichtigste Maßstab der Kontrolle. Bei der Anwendung der Rentabilität als Maßstab der Kontrolle einzelner lokaler Einheiten einer internationalen Unternehmung müssen jedoch folgende Faktoren berücksichtigt werden: die Entscheidungen der einzelnen Einheit, die Entscheidungen der übrigen Einheiten, mit denen die betreffende Einheit in Verbindung steht, und die Entscheidungen der Zentrale auf logistischem und finanzwirtschaftlichem Gebiet. Nur wenn diese Einflußgrößen mit in die Beurteilung einbezogen werden, kann die Rentabilität eine brauchbare Vergleichsgröße zur Kontrolle der Leistungen der einzelnen Einheiten darstellen.[1] Im folgenden soll deshalb kurz erläutert werden, welchen Verzerrungen die Rentabilität als Maßstab der Leistung einer lokalen Einheit durch die logistischen und finanzwirtschaftlichen Anordnungen der Hauptverwaltung unterworfen sein kann.

Auch bei räumlicher Dezentralisation ist es für die Unternehmung vorteilhaft, wenn sie in logistischer Hinsicht ein möglichst weitgehend integriertes, einheitliches System bildet. Rohstoffe, Bestandteile, Halb- oder Fertigfabrikate werden dann in den Einheiten mit den niedrigsten Kosten produziert und in aller Welt auf den Märkten abgesetzt, welche die höchsten Erträge gestatten. Die Zuteilung des insgesamt erwirtschafteten Gewinns auf die einzelnen Einheiten bereitet jedoch Schwierigkeiten. Als Beispiel sei ein internationaler Maschinenhersteller angeführt, der seine nordamerikanischen Fabriken mit wesentlichen Teilen versorgt, die in England hergestellt werden. Die Entscheidung, welche

1) McLagan, Bruce C. und Woodthorpe, John D., Measuring Executive Performance in a World Enterprise, in: International Enterprise - A New Dimension of American Business, hrsg. von Gilbert H. Clee, New York 1962, S. 30.

Teile in England hergestellt werden sollen, erfolgt durch eine logistische Planungsabteilung in der Hauptverwaltung. Die in England tatsächlich produzierte Menge, die den Gewinn entscheidend beeinflußt, hängt von den Verkaufsbemühungen der Einheiten in Nordamerika ab. Wem und wie ist der "Gewinn" aus dem Absatz dieser Teile zuzurechnen? Eine andere logistische Entscheidung zeigt die Erfahrung einer internationalen Unternehmung, die das gleiche Produkt in zwei Ländern in Westeuropa herstellt und absetzt. Die Märkte in beiden Ländern sind expansiv und die Einheiten beider Länder fordern zusätzliches Kapital zur Erweiterung. Das Land X hat ein höheres Preisniveau, das Land Y niedrigere Herstellungskosten. Die Hauptverwaltung entscheidet, im Lande Y zu investieren und die zusätzliche Produktion im Lande X zu erhöhten Preisen auf den Markt zu bringen. Diese Transaktion beeinflußt die ausgewiesenen Gewinne für jedes Land entscheidend und verzerrt die Rentabilität als Leistungsmesser der Einheiten in beiden Ländern.[1)]

In finanzwirtschaftlicher Hinsicht kann das übergeordnete System ebenfalls Gleichgewichtsverschiebungen bei den einzelnen Teileinheiten bewirken. Unterschiedliche gesetzliche Vorschriften auf handelsrechtlichem, devisenrechtlichem und steuerrechtlichem Gebiet beeinflussen ständig die Formen der Investitionen und Tätigkeiten. Die von der Zentrale im Hinblick auf die Rentabilität der gesamten Unternehmung verfügte Anpassung an diese Faktoren macht die Rentabilität einer örtlichen Einheit für sich allein gesehen zu einem ungenauen Maßstab ihrer Leistung. Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen: Im obigen Beispiel der Produktion im Lande Y für den Absatz im Lande X wurden die Transferpreise so gestaltet, daß sich der meiste Gewinn im Lande Y ansammelte, weil dieses eine liberalere Haltung gegenüber der Repatriierung der Gewinne in die USA zeigte. Demzufolge erhöhten sich die Gewinne im Lande Y durch Absatzbemühungen der Einheit

---

1) McLagan, Bruce C. und Woodthorpe, John D., a.a.O.,S.27.

des Landes X, für welche diese geringe Gewinnresultate erzielte. Bei der Beurteilung der Leistung beider Einheiten muß diese Tatsache berücksichtigt werden. In einem anderen Fall beschloß ein Investitionsgüterhersteller, seine Anlagen in Großbritannien statt in den USA auszuweiten, weil in Großbritannien großzügigere Abschreibungsvorschriften herrschten, obwohl Nordamerika den größeren Markt für die Produktion aufwies. Ganz offensichtlich steht die so erzielte Verminderung der Stückkosten im britischen Werk in keiner Beziehung zur Leistung des örtlichen Management.[1)]

Kennzahlen, die den Bereich des klassischen Rechnungswesens überschreiten, sind u. a.:[2)]

Marktanteil, aufgeteilt nach Produktgruppen und Handelsklassen;
Marktdurchdringung, gemessen an dem Anteil und der Qualität der gewonnenen Einzelhändler, Großhändler und Agenten;
Produktivität, gemessen am Umsatz pro Kopf der Beschäftigten oder pro Geldeinheit des investierten Kapitals.

Die Möglichkeiten, Kennzahlen dieser Art zu bilden, sind außerordentlich zahlreich, so daß jede Unternehmung Gelegenheit hat, sich eine passende Kombination entsprechend ihren Bedürfnissen zusammenzustellen. Wenn auch nicht jede Ziffer für alle Situationen gleich aufschlußreich ist, so gibt ihre Gesamtheit doch ein wirkungsvolles, ergänzendes Bild zur Unterstützung der Bewertung der Daten des konventionellen Rechnungswesens. Liegen bei diesen zusätzlichen Kennzahlen keine vorgegebenen Plandaten als Vergleichsmaßstäbe vor, so werden in der Regel Erfahrungswerte von Einheiten aus dem Heimatland zum Vergleich herangezogen. Solche Vergleiche sind nur dann sinnvoll, wenn die speziellen Umweltbedingungen der

---

1) McLagan, Bruce C. und Woodthorpe, John D., a.a.O., S. 27 f.

2) Butler, Jack W. und Dearden,John, Managing a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, Vol. 43, No. 3, May-June 1965, S. 97 f. und McLagan, Bruce C. und Woodthorpe, John D., a.a.O., S. 30.

Auslandsniederlassungen bei der Beurteilung der Abweichungen beachtet und in die Folgerungen mit einbezogen werden.

Die qualitativen Maßgrößen können in erheblichem Maße dazu beitragen, das durch die quantitativen Maßgrößen entstandene Bild zu ergänzen und zu korrigieren. Qualitative Maßgrößen sind beispielsweise:[1)]
Entwicklung neuer Produkte,
Produktqualität und Lieferpünktlichkeit,
Qualität und Ausmaß des Kundendienstes,
Haltung der Abnehmer gegenüber der örtlichen Einheit,
Ausbildung und Entwicklung neuen Managementnachwuchses,
Qualität der Verbindungen zu den örtlichen Behörden,
Qualität der Projektionen und Vorschläge.

Auch bei diesen Maßgrößen kommt neben der Problematik ihrer Meßbarkeit noch die Schwierigkeit der Anwendung der Erfahrungen im Heimatland auf die Verhältnisse in den Gastländern hinzu. Dennoch wird eine wohlgeführte internationale Unternehmung auf die vorsichtige Anwendung auch der qualitativen Maßgrößen bei der Kontrolle ihrer ausländischen Einheiten nicht verzichten können.

cc) Instrumente der Kontrolle

Die Instrumente der Kontrolle sind in der Regel tabellarische und graphische Zusammenstellungen der Soll- und Istdaten sowie der Abweichungen. Form und Inhalt der Zusammenstellungen müssen auf die individuellen Verhältnisse und Bedürfnisse der betreffenden Unternehmung abgestellt sein. Ähnlich wie bei der Planung die umfassenden Pläne in immer detailliertere Pläne zerfallen, so bestehen auch bei der Kontrolle die allgemeinen Zusammenstellungen aus der Zusammenfassung detaillierterer Aufstellungen. Zur Verdeutlichung dienen die beiden folgenden hypothetischen Beispiele einer tabellarischen und einer graphischen Kontrollaufstellung nach Dayton.[2)]

---

1) Butler, Jack W. und Dearden, John, a.a.O.,S.97 f. und McLagan, Bruce C. und Woodthorpe,John D., a.a.O.,S. 30.

2) Dayton, Felix, a.a.O., S. 151 ff.

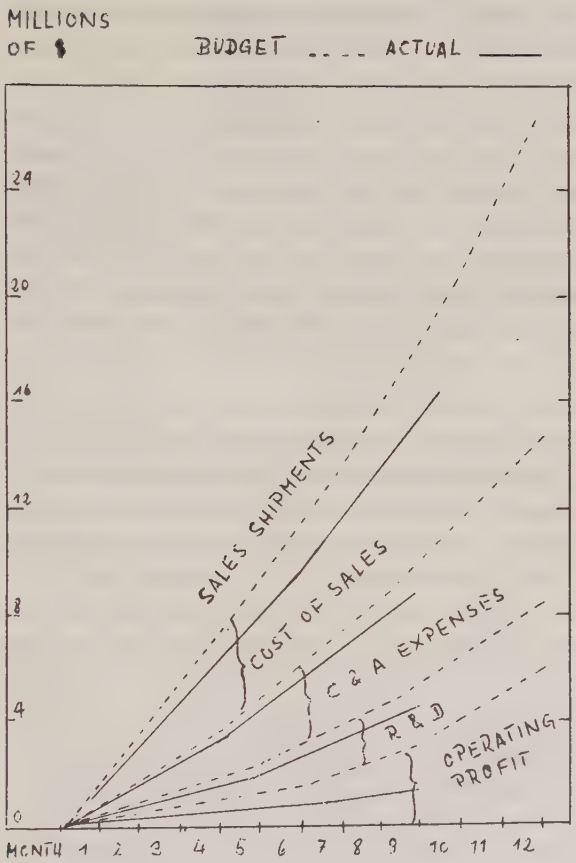
Abb. 9: Tabellarische Aufstellung zu Kontrollzwecken

SUMMARY OF OPERATIONS

Period ended	Current Month		Last Month		Same Month Last Year		Year To Date		Same Period Last Year		Estimated This Year		Actual Last Year	
	R %	Amount	% Sales	Amount	% Sales	Amount	% Sales	R %	Amount	% Sales	V %	R %	Amount	% Sales	V %
Orders received															
Sales shipments															
Cost of sales															
Gross margin															
Operating expenses:															
Selling															
Administrative															
Research & development															
Total															
Operating profit															
Other income															
Other expenses															
Net profit															
Income taxes															
Net earnings															
Cash collected on sales															
Unfilled orders balance															
Turnover:															
Receivables															
Inventory															
Fixed assets															
Working capital															
Per cent return:															
Annual rate on equity															
Annual rate on equity & debt															
Investment per employee															
No. of employees															
Aggregate annual rate															
Sales per employee															
Value added:															
Per employee															
Per $ expended															

Quelle: Dayton, Felix, Controlling Costs in Foreign Operations, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations, IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 156, Exhibit 4.

Abb. 10: Graphische Aufstellung zu Kontrollzwecken



Quelle: Dayton, Felix, Controlling Costs in Foreign Operations, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations, IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 159, Exhibit 7.

Die tabellarische Aufstellung in Abb. 9 zeigt Ziffern für den laufenden Monat, den letzten Monat und den gleichen Monat des letzten Jahres. Außerdem enthält die Aufstellung eine revidierte Schätzung des laufenden sowie die tatsächlichen Ergebnisse des vergangenen Jahres. Schließlich werden noch die kumulierten Ergebnisse des laufenden Jahres sowie der gleichen Periode des Vorjahres aufgeführt.

R % stellt den Prozentsatz der Realisation des Budgets dar. Es ist nicht nötig, absolute Zahlen miteinander zu vergleichen. Dagegen ist es einfacher festzustellen, ob 100 %, 150 % oder 80 % des Budgets verwirklicht wurden. Die R %-Spalten erhellen die Abweichungen vom geplanten Programm an drei Stellen. Entsprechende Erklärungen für die Abweichungen können der Aufstellung beigefügt werden.

Stehen die Aufwendungen der Unternehmung im Heimatland erfahrungsgemäß in einer relativ festen Beziehung zu den Umsätzen, so ist es angebracht, diese Relationen auch bei den Niederlassungen in den Gastländern aufzuzeigen. Dies lenkt die Aufmerksamkeit auf Abweichungen von der Norm oder Erfahrungen in der Vergangenheit. Wiederum gestatten die Spalten "% Sales" ein "management by exceptions" und ersparen eine Prüfung aller absoluten Zahlen.

Die Spalten "V %" enthalten Vergleichsziffern, welche die Variation gegenüber den betreffenden Perioden des Vorjahres aufzeigen. Der Prozentsatz der Zu- oder Abnahme gegenüber dem letzten Jahr wird für den Monat, für den Beginn des laufenden Jahres und - nach der neuesten Schätzung - für das gesamte vergangene Jahr angegeben.

Der untere Teil der Aufstellung enthält eine umfangreiche Zusammenstellung zusätzlicher Daten. Sie zeigen der Leitung, in welcher Weise die Resourcen bei der Ausführung der Pläne eingesetzt werden. Darüberhinaus bilden sie eine

Hilfe für die Leistungsmessung nach vorher gesetzten Standards.

Graphische Aufstellungen übermitteln Informationen in einer Form, die leichter durch einen Blick aufgenommen werden kann als eine komplizierte tabellarische Darstellung. Die graphische Aufstellung in Abb. 10 stellt die Projektion eines Budgets und die erzielten Ergebnisse dar. Die Darstellung bedient sich der kumulativen Methode, wodurch die Abweichungen zwischen Soll und Ist besonders deutlich hervortreten. Eine nicht-kumulative Aufzeichnung würde eine Rückwärtsverlängerung in die Vergangenheit ermöglichen und so den Trend der Entwicklung stärker zum Ausdruck bringen. Darstellungen dieser Art vermitteln ein anschauliches Bild der Geschäftsentwicklung und erleichtern so die Anwendung von Änderungsmaßnahmen und die Planung künftiger Operationen.

b) Revision

Die Revision dient der Ergänzung und Überwachung der laufenden Kontrolle der Unternehmung. Man unterscheidet interne und externe Revision.

aa) Interne Revision

Die interne Revision wird von unternehmenszugehörigen Prüfern durchgeführt und überwacht die Funktionsfähigkeit des laufenden Kontrollsystems. Gerade bei jeder größeren internationalen Unternehmung, bei der die Vielzahl der Einheiten und ihre Entfernung von der Zentrale eine Überwachung durch persönliche Kontakte sehr erschweren, ist die interne Revision ein wesentlicher Bestandteil des Kontrollsystems.

Die Aufgaben der internen Revision sind weit gespannt. Es werden in erster Linie rechnungstechnische und finanztechnische Vorgänge geprüft. Die interne Revision der internationalen Unternehmung sollte sich jedoch auch mit Vorgängen der laufenden Geschäftstätigkeit befassen:

Wurden die Ziele der Unternehmung erreicht? Wird die Politik der Hauptverwaltung befolgt? Der interne Prüfer sollte fähig und befugt sein, die Anwendung der international ausgelegten Geschäftspolitik und -technik auf die täglichen Probleme der Auslandsniederlassungen zu bewerten. Als Repräsentant des Stabes der Hauptverwaltung bildet er ein wirksames Medium zur Übermittlung der Ideen und der Geschäftsphilosophie der Zentrale an die Personen in der Feldtätigkeit.[1] Neben diese allgemeinen Aufgaben treten spezielle, wie zum Beispiel die Prüfung der Behandlung der Auftragsrückstände, der Methoden der Diebstahlsverhütung in den Lagerräumen, der Feuersicherungseinrichtungen in den Werken und Büros, der Übereinstimmung der Unfallverhütungsmaßnahmen zum Schutze der Belegschaft mit den entsprechenden Maßnahmen in der Stammunternehmung usw.[2]

Die Aufgaben der internen Revisoren sollten sorgfältig mit der Prüfungsarbeit abgestimmt sein, die eventuell durch externe Prüfer erfolgt, um Überschneidungen zu vermeiden und so den Aufwand für die interne Revision voll zu nutzen. Die internen Prüfer sollten Gelegenheit haben, gewisse Phasen der Geschäftstätigkeit zu prüfen, welche die externen Prüfer nicht berühren, und die Aufzeichnungen der Niederlassungen unter Gesichtspunkten zu untersuchen, welche die externen Prüfer wegen ihrer unterschiedlichen Aufgaben und beschränkten Zeit nicht berücksichtigen können.[3]

---

1) Gilbert, John J., The Role of the Company Financial Office in the Overseas Corporation, in: Applying Controls in Foreign Operations. IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 36.

2) Wilkinson, T.L., Problems of International Auditing and Accounting Standards, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations, IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 58.

3) Gilbert, John J., a.a.O., S. 36 und Wilkinson, T.L., a.a.O., S. 59.

Aufgaben und Verfahren der internen Revision sollten von der Zentrale in einem umfassenden Leitfaden oder Handbuch niedergelegt sein, umfassend in dem Sinne, daß der Revisor auf alle wesentlichen Phasen der Prüfung der Niederlassung hingewiesen wird, es ihm aber dennoch überlassen bleibt, nach Prüfung der vorgeschriebenen Gebiete in andere Bereiche vorzudringen, die ihm als wünschenswert erscheinen. Die Berichte der Prüfer sollten weniger auf den Umfang der Prüfung, als vielmehr auf die gefundenen Abweichungen, die Gründe für ihr Entstehen und Vorschläge für die Verbesserung des laufenden Kontrollsystems abgestellt sein.[1)]

Träger der internen Revision ist entweder eine auf sich allein gestellte zentrale Abteilung der Hauptverwaltung oder eine Zentralstelle, die von mehreren dezentralisierten, örtlichen Revisionsstellen unterstützt wird.

An Revisoren, die von der Hauptverwaltung zu den einzelnen ausländischen Einheiten reisen, müssen sehr hohe Anforderungen gestellt werden. Sie müssen die Sprache des Landes der von ihnen zu prüfenden Einheiten beherrschen. Obwohl interne Revisoren internationaler Unternehmungen gelegentlich mit Hilfe von Übersetzern arbeiten, erscheint ein solches Vorgehen von zweifelhaftem Wert. Darüberhinaus müssen die Revisoren aus dem Heimatland die einschlägigen Gesetze und Gewohnheiten sowie deren Einflüsse auf das Geschäftsgebaren derjenigen Länder kennen, in denen sie prüfen. Dazu ist unter Umständen eine jahrelange Ausbildung nötig. Die Fluktuation eines zentralen Stabes der internen Revision einer internationalen Unternehmung ist deshalb nicht nur kostspielig, sondern auch der Prüfungsarbeit selbst sehr abträglich.[2)]

Einige größere internationale Unternehmungen lösen dieses Problem, indem sie interne Revisionsinstanzen an Ort und Stelle einrichten, die unter der Aufsicht der zentralen

---

1) Wilkinson, T.L., a.a.O., S. 58.

2) Wilkinson, T.L., a.a.O., S. 58.

Stabstelle der Hauptverwaltung arbeiten. Dies hängt von der Größe und Anzahl der Tochtergesellschaften oder Zweigniederlassungen in dem betreffenden fremden Lande ab. Die Arbeit der lokalen Revisoren kann sehr fruchtbar sein, da sie mit der Landessprache und den örtlichen Bedingungen vertraut sind. Ihre Unabhängigkeit von den örtlichen Geschäftsleitungen bleibt dadurch gewahrt, daß sie direkt an die Zentrale berichten, welche die alleinige Befehlsgewalt über sie behält.[1)]

bb) Externe Revision

Die externe Revision obliegt unternehmensfremden, unabhängigen Prüfern und dient dem Schutze der Gläubiger und Anteilseigner. Sie stellt in den meisten Ländern eine Pflichtprüfung auf gesetzlicher Grundlage dar, der bestimmte oder alle Unternehmungen unterworfen sind. Vom Standpunkt der Muttergesellschaft, die ja ihren Tochtergesellschaften gegenüber die Position eines Anteilseigners einnimmt, kann die externe Revision der von ihr abhängigen Gesellschaften als eine Ergänzung der internen Revision aufgefaßt und organisch in das Kontrollsystem mit einbezogen werden. Einer internationalen Unternehmung stehen folgende Möglichkeiten zur Auswahl der externen Prüfer ihrer Auslandsniederlassungen offen: Prüfer einer einheimischen Firma des Gastlandes, Prüfer der örtlichen Niederlassung einer internationalen Firma im Gastland und Prüfer einer Firma im Heimatland.

Die einheimischen Revisionsfirmen in weniger entwickelten Ländern widmen einen großen Teil ihrer Zeit Buchhaltungsarbeiten und ähnlichen Dienstleistungen. Ein geringer Teil ihrer Arbeit besteht aus Prüfungen. Wo Ermessensspielräume gegeben sind, basieren ihre Berichte auf weitgehend unterschiedlichen Prüfungsgrundsätzen und -verfahren. Während in den USA die externe Prüfung so weit geht, daß

1) Gilbert, John J., a.a.O., S. 36 und Wilkinson, T.L., a.a.O., S. 58.

sich der Prüfer der Forderungen durch direkte Befragung der Schuldner versichern und bei der Aufnahme der Inventur persönlich anwesend sein muß, genügt in den meisten europäischen Ländern eine zwar detaillierte, aber weniger strengen Standards unterworfene Prüfung. In zahlreichen Entwicklungsländern dagegen ist der Prüfer nur verpflichtet festzustellen, daß die Bilanzen mit den Büchern übereinstimmen und den gesetzlichen Vorschriften entsprechen. Diese Prüfungsstandards gewähren dem Investor keinen starken Schutz. Unter diesen Umständen ist es für die Unternehmung auch oft schwierig, mit den einheimischen Revisionsformen übereinzukommen, welcher Art und welchen Ausmaßes die Prüfungen sein und mit welcher Sorgfalt sie durchgeführt werden sollen. Ein Ausweg ist am ehesten noch dann gegeben, wenn man einen Prüfer wählen kann, der eine Ausbildung im Heimatlande der Unternehmung erhalten hat.[1)]

Die örtlichen Niederlassungen internationaler Revisionsfirmen in den Gastländern sind dann besonders zur Prüfung geeignet, wenn ihre Spitze ebenfalls im Heimatland der Muttergesellschaft der zu prüfenden Tochtergesellschaft ihren Sitz hat. Die internationale Revisionsfirma ist dann ohne weiteres in der Lage, den Bedürfnissen der Hauptverwaltung der zu prüfenden Einheit zu entsprechen. Besondere Vorteile sind dann gegeben, wenn die Unternehmung die Prüfung ihrer Niederlassungen in mehreren Ländern einer internationalen Prüfungsgesellschaft übergeben kann, die ebenfalls in allen diesen Ländern Stützpunkte unterhält. Durch Konferenzen und den Austausch des Personals ihrer verschiedenen Büros sorgt diese internationale Revisionsgesellschaft dafür, daß in allen bearbeiteten Ländern ein gleichmäßiges, hohes Prüfungsniveau gewahrt wird.[2)]

Die Entsendung von Prüfern aus dem Heimatland zu einer Einheit in einem Gastland empfiehlt sich, wenn sie wegen

---

1) Wilkinson, T.L., a.a.O., S. 59 f.

2) Wilkinson, T.L., a.a.O., S. 60.

der Gesetze des Gastlandes nicht ohnehin unmöglich ist, aus folgenden Gründen nicht: Die Prüfer sind wahrscheinlich der Sprache des Gastlandes nicht mächtig. Sie mögen zwar eine gewisse Kenntnis der Gesetze des Gastlandes haben, sind jedoch kaum in der Lage, diese im Lichte der örtlichen Gewohnheiten und Gerichtsentscheidungen zu interpretieren. Ein Gastprüfer hat wahrscheinlich auch keine ausreichende Kenntnis der örtlichen Geschäftsmoral, die zur Beurteilung der Rechnungslegung und des internen Kontrollsystems notwendig ist. Genügt er dennoch den Anforderungen der Hauptverwaltung, so ist es zweifelhaft, ob er die Bedürfnisse der örtlichen Geschäftsleitung voll erfüllen kann. Den Leitern der örtlichen Einheit muß es während des laufenden Jahres ständig möglich sein, ihren Prüfer aufzusuchen und mit ihm neu entstandene Probleme zu besprechen. Das ist bei einem Gastprüfer, der nach Abschluß der Prüfungsarbeit ins Heimatland zurückkehrt und sich erst nach Jahresfrist wieder bei der zu prüfenden Einheit einfindet, ausgeschlossen.[1)]

---

1) Wilkinson, T.L., a.a.O., S. 61.

II. Leistungswirtschaft

Die Leistungswirtschaft umfaßt die drei elementaren Sachaufgabenbereiche der Erstellung der konkreten Leistung, nämlich Beschaffung, Produktion und Absatz. Die Besonderheiten dieser Sachaufgabenbereiche innerhalb der internationalen Unternehmung sollen im folgenden in ihren wesentlichen Zügen dargestellt werden.

1. Beschaffung

Probleme der Beschaffung ergeben sich hinsichtlich der Sicherung ausreichender Quantitäten und Qualitäten in Relation zu den Preisen der zu beschaffenden Güter.

a) Sicherung der Quantität

Die Einheiten der internationalen Unternehmung sehen sich in manchen Ländern teilweise einer Begrenzung der Beschaffungsmengen ausgesetzt. Die Lieferengpässe bilden besonders in den Entwicklungsländern eine stete Gefahr. Die Unsicherheit der Belieferung ist hier vor allem das Ergebnis mangelhaft organisierter Märkte, unzulänglicher Vertriebswege, fehlender Transportgelegenheiten und Lagermöglichkeiten.[1)] Der Gefahr der Störung des Produktionsprozesses durch quantitative Engpässe kann auf drei Wegen begegnet werden: durch Hilfsinvestitionen, durch langfristige Lieferverträge und durch erweiterte Lagerhaltung.

aa) Hilfsinvestitionen

Hilfsinvestitionen werden dann vorgenommen, wenn das Beschaffungsgut nicht in eigener Regie erzeugt werden kann oder soll. Durch den Anschluß an Gemeinschaftsprojekte oder die Kapitalbeteiligung bzw. die Kreditgewährung an Lieferantenunternehmungen lassen sich Engpässe der Beschaffung mildern oder ganz beseitigen. Hilfsinvestitionen sind im Bereiche der Versorgung (Wasser, Strom) und

1) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Management of Industrial Enterprises in Underdeveloped Countries, New York 1958, S. 20.

der Beschaffung von Material und Waren möglich.

Im Bereich der Versorgung wird vor allem aus Entwicklungsländern über Engpässe berichtet. Der Ausbau der zur Infrastruktur gehörenden, meist öffentlichen Versorgungsunternehmungen kann häufig dem schnellen Wachstum der industriellen Ballungsräume nicht folgen, da er Investitionen erfordert, welche nicht selten das in den betreffenden Gebieten investierte gesamte Produktionskapital überschreiten. Wegen der außerordentlichen Kapitalintensität solcher Anlagen können nur wenige Unternehmungen eigene Versorgungseinrichtungen erstellen. Die Durchführung von Gemeinschaftsprojekten ist daher oft der einzige Lösungsweg. So hatten z. B. rasche Industriegründungen in der Umgegend von Monterrey in Mexiko 1957 die Unternehmungen mit hohem Wasserverbrauch veranlaßt, eine Wasser-Pipeline zu einer 30 Kilometer entfernten Talsperre zu bauen. Obwohl sie ihren Wasserverbrauch durch kostspielige Rekuperationsanlagen bereits eingeschränkt hatten, konnte er nicht mehr aus den vorhandenen Tiefbrunnen gedeckt werden. Die Unternehmungen waren deshalb gezwungen, 35 000 Pesos (ca. 11 000,- DM) pro benötigten Sekundenliter als Investitionsanteil zu bezahlen.[1] Vielfach versuchen die zuständigen Behörden bei Auftreten von Versorgungsschwierigkeiten den Zuzug weiterer Unternehmungen aufzuhalten und die vorhandenen Mengen an Versorgungsgütern zu rationieren, bis neue Versorgungskapazitäten geschaffen sind. Regelmäßig werden solche Maßnahmen zu spät getroffen. Sie können deshalb auch während der Übergangsperiode keine befriedigenden Zustände schaffen. In solchen Fällen kann sich die Unternehmung größeren Verlusten nur selten entziehen. Beispielsweise wurde eine Waggonfabrik in der Nähe von Kalkutta in Indien vom Elektrizitätswerk unterrichtet, daß bis auf weiteres nachts kein Industriestrom mehr geliefert werden könne. Daraufhin mußten die Nachtschichten der Unternehmung

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 128, Anm. 218.

eingestellt werden, was zur Entlassung einiger hundert Arbeiter und empfindlichem Umsatzrückgang führte.[1)]

Im Bereich der Beschaffung von Roh- und Hilfsstoffen sowie Halb- und Fertigfabrikaten können in manchen Staaten ebenfalls unerwartete Engpässe auftreten. Der Grund, weshalb die Lieferkapazitäten der gesteigerten Nachfrage nur langsam angepaßt werden, liegt in der oft chronischen Kapitalknappheit dieser Länder. Die einheimischen Lieferanten können ihre Kapazitäten nicht schneller ausbauen, weil ihnen das notwendige Kapital fehlt. Hier besteht für die internationale Unternehmung die Möglichkeit, durch Beteiligung oder Kreditvergabe an Lieferanten deren Produktionskapazität zu erweitern und sich einen angemessenen Teil der Erzeugung zu sichern.

bb) Langfristige Lieferverträge

Langfristige Lieferverträge mit zuverlässigen Lieferanten sind ein weiteres Mittel, um Beschaffungsstörungen weitgehend zu vermeiden und zu einer einigermaßen sicheren Kalkulationsbasis zu gelangen. Zwar können solche Verträge zur Preisgabe möglicher Preisvorteile führen. Es ist jedoch wahrscheinlich, daß diese Verluste durch die Sicherung einer kontinuierlichen Produktion weitaus aufgewogen werden.[2)]

cc) Lagerhaltung

Der Lagerhaltung fällt unter diesen Umständen im Bereich der Beschaffung ein besonderes Gewicht zu. Kann die Lagerhaltung nicht auf die Lieferanten und Importeure abgewälzt werden, weil deren finanzielle Kapazität begrenzt ist, so muß die Kontinuität der Versorgung der Produktion durch das eigene Beschaffungslager gesichert werden. Dies erfordert in einigen Ländern eine sehr umfangreiche Lagerhaltung, da einerseits ein sehr breites Sortiment gelagert werden muß, um alle Eventualitäten auszuschließen, und da andererseits die Mengen im Lager

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 128, Anm. 219.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 129.

vergrößert werden müssen, um den verlängerten Lieferzeiten begegnen zu können.[1] Neben dem in den gelagerten Gütern gebundenen gesteigerten Investitionskapital muß noch mit erhöhten Investitionen für den Ausbau und - in gewissen Klimazonen - für die Klimatisierung des Beschaffungslagers gerechnet werden. Auch die Kosten werden durch die erweiterte Lagerhaltung teilweise erheblich in die Höhe getrieben. Zu den Zinsen für das investierte Kapital kommen noch Kosten für die Bewachung und Wartung der Lagerbestände. Allerdings werden diese Zusatzkosten in der Regel durch die Einsparungen, die sich aus der kontinuierlichen Aufrechterhaltung der Fertigung ergeben, überkompensiert.[2]

b) Sicherung der Qualität

Schwierigkeiten der Beschaffung in dritten Ländern, insbesondere in Entwicklungsländern, können durch ungenügende und wechselnde Qualität einheimischer Rohstoffe und Vorfabrikate auftreten. Die mangelhafte Qualität beruht auf der Verwendung relativ primitiver Produktionsmethoden, unzureichender Vorprodukte, unzulänglicher, veralteter oder abgenutzter Produktionsanlagen. Dazu kommen niedrige Standards der Qualitätskontrolle, die sich häufig nur auf die Endprodukte und nicht auf die Zwischenstadien der Erzeugung erstreckt.[3] Als Maßnahmen zur Sicherung der erforderlichen Qualität der Beschaffungsgüter bieten sich an: strenge Auswahl der Lieferanten, Qualitätskontrolle und Beschaffung auf dem Importwege.

aa) Lieferantenauswahl

Die Auswahl der Lieferanten ist zunächst das naheliegendste Mittel, um bei der Beschaffung einheimischer Rohstoffe, Halb- und Fertigfabrikate bestimmte Mindestqualitäten zu

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 130.

2) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 20.

3) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 21.

sichern.

Für den Einkauf der bisher verwendeten Beschaffungsgüter lassen sich jene Zulieferer auswählen, von denen eine Belieferung mit relativ guten und gleichbleibenden Qualitäten zu erwarten ist. Längere Lieferzeiten und kürzere Kreditfristen müssen dabei eventuell in Kauf genommen werden.[1)]

Darüberhinaus ist es vorteilhaft, laufend nach neuen Lieferanten zu forschen. Vor allem die Prüfung von Substitutionsprodukten und ihre Eignung für die eigene Fertigung kann zur Erschließung völlig neuer Beschaffungsquellen führen.[2)]

bb) Standardisierung

Die Standardisierung, d. h. die Einführung von Qualitätsstandards und Normen kann zur erheblichen Verbesserung der Lieferqualitäten beitragen. Hier ist die Verbreitung von Normen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu unterscheiden.

Zunächst ist es wichtig, den eigenen Zulieferern genaue Spezifikationen der geforderten Qualitäten an die Hand zu geben. Unterstützen läßt sich diese Maßnahme durch Entsendung eigener Materialprüfer in das Lieferwerk, die dort bereits Proben der Herstellung untersuchen. Darüberhinaus kann auf die Einrichtung einer verbesserten Qualitätskontrolle im Lieferwerk hingewirkt werden. Hier können sich jedoch Schwierigkeiten ergeben. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmungen sträuben sich oft gegen ein ausgebautes Kontrollsystem, da Kontrollpersonal und Kontrolleinrichtungen zu erheblichen Mehrkosten führen können. Das gleiche gilt für den Einsatz besserer Rohstoffe und präziser arbeitender Anlagen. Hinzu kommt, daß die bisherigen örtlichen Abnehmer mit den gelieferten Qualitäten meist einverstanden waren. Als

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 129.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 129.

Anreiz für die Einführung qualitätsfördernder Neuerungen durch den Lieferanten kann jedoch eine großzügige Auftragserteilung dienen.[1)]

Die Möglichkeiten, ausreichende Qualitäten zu beschaffen, sind weitgehend vom allgemeinen Entwicklungsstand des betreffenden Landes abhängig.[2)] Es ist deshalb nicht ausreichend, die Maßnahmen zur Hebung der Qualität der Beschaffungsgüter auf die jeweiligen Zulieferer zu beschränken. "Auf lange Sicht wird es sich bezahlt machen, wenn man auf allgemeine Qualitätsverbesserungen hinzielende Bemühungen öffentlicher und privater Institutionen nach besten Kräften unterstützt. Ebenfalls auf überbetrieblicher Ebene ist unter dem Gesichtspunkt der Qualitätssteigerung und -stabilisierung dem Problem der in Entwicklungsländern noch nicht weit gediehenen Normung und Typung Aufmerksamkeit zu schenken. Eine verstärkte Standardisierung, angefangen bei einer möglichst weiträumigen Vereinheitlichung der Maß- und Gewichtsnormen, könnte über die Vereinfachung der Qualitätskontrollen zu einer Verbesserung und Stabilisierung der Qualitäten führen und so zur Beseitigung mancher Produktionsprobleme beitragen."[3)]

cc) Importe

Die Importe der Beschaffungsgüter bieten die Möglichkeit, auf Beschaffungsmärkte außerhalb des Gastlandes auszuweichen. Allerdings ist diese Möglichkeit gerade in Entwicklungsländern, in denen sie als gegebener Ausweg erscheint, begrenzt. Die Regierungen dieser Länder wirken wegen ihres dauernden Devisenmangels mit allen Mitteln auf die Verwendung einheimischer Erzeugnisse hin. Häufig werden dort Niederlassungsgenehmigungen und staatliche Investitionshilfen von der Höhe des Anteils örtlicher Vorprodukte an der Endproduktion, dem sogenannten Nationalisierungsgrad, abhängig gemacht. Darüberhinaus unter-

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 129.

2) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 21 f.

3) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 129 f.

liegt eine an Importen orientierte Beschaffung stets dem Risiko der Einschnürung durch tiefgreifende Importrestriktionen. Diese Unsicherheit bewegt die meisten Investoren, insbesondere in Entwicklungsländern, dazu, ihre Beschaffung nach Möglichkeit aus Quellen des Investitionslandes zu decken. Besondere Schwierigkeiten der Beschaffung entstehen jedoch dann, wenn der Import bestimmter Materialien oder Waren zum Schutze der ortsansässigen Hersteller unterbunden wird, diese jedoch den eigenen Markt nicht ausreichend beliefern können. Gelegentlich wird die Einfuhr schon untersagt, wenn die Aufnahme der Erzeugung am Ort nur beabsichtigt ist und von einer Interessengruppe bei den zuständigen Behörden kaum mehr als der Plan vorgewiesen ist. Von der Kostenseite her gesehen, ergeben sich in diesen Ländern relativ selten schwerwiegende Hemmnisse für den Import. Trotz Fracht- und Zollbelastung sind die importierten Erzeugnisse häufig nicht teurer, in vielen Fällen sogar billiger als die entsprechenden Produkte der örtlichen Erzeugung.[1)]

2. Produktion

Ein besonderes Charakteristikum der internationalen Unternehmung ist die Abstimmung der Produktion der in verschiedenen Ländern stationierten Einheiten auf das gemeinsame Ziel einer möglichst hohen Gesamtrentabilität. Es muß hier ein System gefunden werden, nach dem die verschiedenen Einheiten in den zahlreichen, durch Zollschranken voneinander getrennten Märkten unter kostenminimalen Bedingungen produzieren und unter ertragsmaximalen Bedingungen absetzen können. Neben diesem globalen Aspekt zeigen sich auch beim Einsatz der Produktionsanlagen im einzelnen mannigfache Sonderprobleme.

a) Abstimmung der Produktion

Für die Abstimmung der Produktion bei der Herstellung

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 130.

mehrerer Produkte durch mehrere Produktionsstätten in verschiedenen Ländern ergeben sich folgende grundsätzliche Möglichkeiten: die parallele Produktion, die spezialisierte Produktion und die parallele Montage. In der Praxis wird in der Regel eine Kombination dieser drei Verfahren angewendet.[1)]

aa) Parallele Produktion

Die parallele Produktion besteht darin, daß in mehreren Ländern unabhängig voneinander die gleichen Produkte gleichzeitig hergestellt werden.[2)] So ist es beispielsweise denkbar, daß ein Unternehmen, dessen Produktionsprogramm eine Reihe elektrischer Haushaltgeräte wie Bügeleisen, Heizapparate und Staubsauger umfaßt, und das über Niederlassungen in einigen europäischen und südamerikanischen Staaten verfügt, von jeder seiner Einheiten in jedem Lande das gesamte Herstellungsprogramm produzieren läßt. Diese Art der Abstimmung der Produktion unter den verschiedenen Ländern weist folgende Vor- und Nachteile auf:

Vorteilhaft ist unter der Voraussetzung, daß in jedem Standortlande das gesamte Produktionsprogramm der Unternehmung abgesetzt werden soll, die völlige Unabhängigkeit von importierten Teilen und Produkten der unternehmenszugehörigen Einheiten in anderen Ländern. Das bedeutet im einzelnen eine geringere Gefahr der Ausfälle durch Koordinationsfehler bei der logistischen Planung, durch Transportschwierigkeiten, wie sie bei der Versendung über größere Entfernungen stets in verstärktem Maße auftreten und durch Importrestriktionen in Form erhöhter Zölle, beschränkter Kontingente oder Transferbeschränkungen der Zahlungen. Darüberhinaus ist bei der Erzeugung im Lande eine leichtere Anpassung der Produkte an die besonderen Wünsche der örtlichen Abnehmer

1) Valtz, Robert C.K., The Case of the Multiplant Manufacturer, in: Harvard Business Review, Vol. 32, No. 2, March-April 1964, S. 12 ff.

2) Valtz, Robert C.K., a.a.O., S. 13.

möglich. Die Tatsache, daß die Produkte im Absatzlande hergestellt sind, kann ihnen bei den ortsansässigen Abnehmern ein erhöhtes Prestige eintragen. Schließlich gewährt die Produktion im Absatzlande der betreffenden Einheit eine größere Beweglichkeit und Elastizität bei der Anpassung an Veränderungen auf dem örtlichen Markt, die durch Geschmackswandlungen, Änderungen der Verbrauchsgewohnheiten oder das Auftreten neuer Konkurrenz bewirkt werden können.

Von Nachteil erweisen sich bei der parallelen Produktion vor allem die gesteigerten Kosten, bedingt durch geringere Auflagenhöhen und oftmals kompliziertere Produktionsvorgänge bei den einzelnen Einheiten der Unternehmung. So müssen bei der parallelen Produktion unter Umständen wegen des geringen Ausstoßes und der Vielfalt der Produktion leicht umstellbare Universalmaschinen den Spezialmaschinen mit großer Leistung vorgezogen werden. Die Arbeiter müssen eine größere Geschicklichkeit und Ausbildung bei der häufigen Umstellung auf andersartige Serien aufweisen.

bb) Spezialisierte Produktion

Die spezialisierte Produktion ist dadurch gekennzeichnet, daß in jedem Land nur ein bestimmtes Produkt oder eine ausgewählte Reihe von Produkten aus dem gesamten Erzeugungsprogramm der Unternehmung von darauf spezialisierten Einheiten hergestellt wird. Damit auf den Märkten der verschiedenen Länder das geschlossene Produktionsprogramm angeboten werden kann, müssen die einzelnen Produkte unter den Schwestereinheiten ausgetauscht werden.[1)] Auf das oben genannte Beispiel angewendet, bedeutet dies, daß die Bügeleisen im Lande A, die Heizgeräte im Lande B und die Staubsauger im Lande C hergestellt und jeweils in die beiden anderen Länder exportiert werden, so daß alle drei Geräte in jedem Lande von den dortigen Einheiten auf den Markt gebracht werden

1) Valtz, Robert C.K., a.a.O., S. 13.

können. Dieses Verfahren bringt ebenfalls besondere Vor- und Nachteile mit sich:

Vorteile sind vor allem in der Möglichkeit enthalten, insgesamt gesehen, die Kosten zu senken. Eine Verminderung der Kosten läßt sich zunächst durch die zunehmenden Auflagenhöhen in den einzelnen Fertigungsstätten erzielen. Darüberhinaus entfallen die Kosten für besondere Änderungen oder Konzessionen der Produktgestaltung für den jeweiligen lokalen Markt. Schließlich ergeben sich Kostensenkungen und verminderter Kapitaleinsatz durch die Verringerung der Investitionen für Umlaufvermögen, Ausrüstung und Anlagen.

Als Nachteil dieses Verfahrens tritt zunächst die gesteigerte Empfindlichkeit des Systems gegenüber Importrestriktionen zutage. Einfuhrkontingente und die in der Regel hohen Zölle auf Fertigerzeugnisse können den Umsatz der importierten Produkte stagnieren lassen. Für die importierten Produkte geht unter Umständen der Goodwill des inländischen Ursprungs verloren, was sich besonders auf den Absatz von Investitionsgütern negativ auswirken kann, deren Käufer sich vorwiegend nach Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsüberlegungen orientieren. Das Risiko der einzelnen Einheiten, durch Absatzschwierigkeiten auf den Märkten in den anderen Ländern erhebliche Beschäftigungsschwankungen zu erleiden, steigt. Schließlich entsteht die Gefahr, daß sich die Beziehungen der Unternehmung zu den örtlichen Regierungsstellen verschlechtern, welche die Produktion im eigenen Lande gefördert sehen wollen.

cc) Parallele Montage

Die parallele Montage bedeutet, daß man die Einzelteile des Produkts oder der verschiedenen Produkte des Erzeugungsprogramms in spezialisierten Fertigungsstätten in den unterschiedlichen Ländern herstellt und nach Versendung der Teile in jedes Land dort das Produkt bzw. das

gesamte Programm zusammenbaut.[1] In unserem Beispiel würden dann etwa die Heizvorrichtungen im Lande A, die Elektromotoren im Lande B und die Außenhüllen im Lande C gebaut und jeweils in die übrigen Länder verschickt, um dort zu den Endprodukten montiert zu werden.

Dieses Verfahren wurde 1960 auch von der International Business Machines Corporation (IBM) für die Herstellung der elektrischen Schreibmaschinen eingeführt und dort "Interchange Plan" genannt. Nach diesem Plan wurde die Erzeugung der Schreibmaschinen auf neun Länder, nämlich Großbritannien, Schweden, Schweiz, Niederlande, Belgien, Frankreich, Deutschland, Italien und Kanada, aufgeteilt. Jedes Land stellte bestimmte Teile her, versorgte damit alle anderen Länder und erhielt dafür die Teile, die dort produziert wurden. Jedes der neun Länder war auf diese Weise in der Lage, die komplette elektrische Schreibmaschine zu montieren. Heute stellt die IBM nach dem "Interchange Plan" in Fabriken in aller Welt vollständige Produktreihen von Datenverarbeitungsmaschinen, elektrischen Schreibmaschinen und Zeitnahmeausrüstungen her.[2]

Eine besondere Version der parallelen Montage ist, die leichten, technisch schwer herzustellenden Präzisionsteile im Mutterlande, die schwereren und gröberen Teile im Lande des jeweiligen örtlichen Marktes zu fertigen und das Endprodukt auch in diesem Lande zu montieren. Dieses Verfahren wenden z. B. Singer bei der Herstellung von Nähmaschinen und International Harvester bei der Erzeugung landwirtschaftlicher Maschinen mit Erfolg an. Aber auch die parallele Montage hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile:

Als Vorteile ergeben sich, ähnlich der spezialisierten Produktion, geringere Herstellungskosten durch Spezialisierung und größere Auflagenhöhen, sowie verringerte Kosten und verminderter Kapitalbedarf durch relativ geringe Investitionen an Umlauf- und Anlagevermögen

1) Valtz, Robert C.K., a.a.O., S. 15.
2) Brent, John E., a.a.O., S. 14 f.

gegenüber dem Verfahren der parallelen Produktion. Darüber hinaus lassen sich in jedem Lande die Teile herstellen, für deren Erzeugung es sich am besten eignet. So bezieht beispielsweise die IBM Federn aus Schweden, kleine Präzisionsteile aus der Schweiz usw.[1] Da jedes Land produziert, montiert, exportiert und nur Halbfabrikate importiert, ergeben sich wesentliche Importerleichterungen und Zollvergünstigungen. Schließlich können von den Produktions- bzw. Montageländern aus Fertigprodukte in Nachbarländer exportiert werden, in denen die Unternehmung keine Fertigungsstätten unterhält.

Nachteilig können sich die durch zusätzliche Arbeitsvorbereitung und Produktionsplanung sowie durch erweiterte Lagerhaltung erhöhten Kosten auswirken. Hinzu kommt die Gefahr des Ausfalls der Versorgung bei Versagen der Versendung zwischen den Fabriken durch Koordinationsfehler oder Transportschwierigkeiten. Das ganze System kann auf Veränderungen im einzelnen Markt nur langsam reagieren, auch die Umstellung auf neue Produkte bereitet Schwierigkeiten. Es können Stockungen bei der Montage auftreten, wenn die Toleranzen bei einzelnen Teilen nicht genau eingehalten worden sind. Schließlich können Störungen durch Importrestriktionen auftreten, wenn auch in der Regel Halbfabrikate leichter eingeführt werden können und mit niedrigeren Zöllen belegt werden als Fertigprodukte.

b) Einsatz der Produktionsanlagen

Beim Einsatz der Produktionsanlagen einer Einheit in einem Gastlande zeigen sich besondere Probleme der Auswahl, der laufenden Nutzung und der Erhaltung der Anlagen.

aa) Auswahl der Anlagen

Die Auswahl der Anlagen stellt den Investor vor folgende Fragen: Kapital- oder arbeitsintensive Anlagen, Universal- oder Spezial-Anlagen, gebrauchte oder neue Anlagen und im Gastlande hergestellte oder importierte Anlagen?

Nahezu innerhalb jeder Fertigung läßt sich der Produktionsprozeß in gewissen Grenzen mehr kapitalintensiv

1) Brent, John E., a.a.O., S. 14.

oder mehr arbeitsintensiv gestalten. Eine verstärkte Mechanisierung und Automatisierung bringt in der Regel eine größere Präzision, Gleichmäßigkeit und Geschwindigkeit sowie eine geringere Personalabhängigkeit der Produktion ein. Dem steht gegenüber, daß die Reparaturanfälligkeit steigt. Außerdem verlangt der Umgang mit hochentwickelten Maschinen von den Arbeitern technisches Verständnis und höheres Verantwortungsbewußtsein. In manchen Ländern ist der durch die Automation erzielte zwangsläufige Arbeitsablauf den Arbeitern fremd und unangenehm. Darüberhinaus muß bei gesteigerter Kapitalintensität auf die Kostenvorteile verzichtet werden, die ein mögliches Reservoir vergleichsweise billiger Arbeitskräfte ergibt. Schließlich kann auch die begrenzte Kapitalkraft eine Unternehmung dazu bewegen, ihre Produktion in dem einen oder anderen Lande arbeitsintensiv zu halten.[1)]

Das Problem der Verwendung von Universal- oder Spezialmaschinen muß ebenfalls von Fall zu Fall entschieden werden. Eine Studie der Einheiten einiger U.S.-Unternehmungen in Mexiko ergab, daß diese Fertigungsstätten nicht die gleichen Anlagen wie die Muttergesellschaft in den USA verwenden konnten, weil die Auflagen nicht groß genug waren, um einen rentablen Einsatz zu erlauben. Eine Spezialmaschine ist kostensparend, wenn eine bestimmte Auflagenhöhe erreicht wird. Bis zu jenem Punkt aber ist sie teuerer als eine Universalmaschine.[2)]

"Die Frage, ob neue Maschinen oder aber guterhaltene alte Anlagen, die zum Abschreibungswert geliefert werden könnten und häufiger weniger automatisiert und leichter zu reparieren sind, zur Erstausstattung gehören sollen, kann nicht nur unter Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten beantwortet werden. Viele Länder möchten ihre neuen Industrien mit den neuesten Maschinen ausgerüstet sehen, auch wenn es ein Mehrfaches kostet. Sie möchten keinesfalls zum 'Schrottabladeplatz' alter, in den Industrieländern nicht mehr als wirtschaftlich angesehener Anlagen werden, obwohl die eine oder andere Überlegung im Einzelfall

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 127.

2) Barlow, Edward, a.a.O., S. 50.

dagegenspricht. So werden gebrauchte Maschinen vielfach mit einem höheren Einfuhrzoll belegt, wenn ihre Einfuhr nicht sogar generell untersagt ist. In anderen Ländern werden steuerliche Sonderabschreibungen nur auf fabrikneue Anlagen gewährt."[1)]

Für die Produktion in den Gastländern ist schließlich die Frage bedeutsam, ob dort hergestellte oder importierte Maschinen verwendet werden sollen. Für die inländischen Maschinen sprechen oft die geringere Kompliziertheit, die bessere Ersatzteilversorgung, die einfachere Ausbildung der Arbeiter. Dagegen sprechen oft geringere Präzision und Leistungsfähigkeit. Für die importierten Maschinen spricht in der Regel der höhere technische Entwicklungsgrad, dagegen die Schäden, die an den komplizierten Aggregaten entstehen können, und der kostspieligere und den Importregulationen unterworfene Ersatzteilnachschub. Interessant ist die in den Gastländern oft unterschiedliche Bewertung einheimischer und importierter Maschinen. Für überflüssige einheimische Maschinen lassen sich häufig keine guten Preise mehr erzielen, auch wenn sie gut erhalten sind. Dagegen folgen gut gepflegte, gängige ausländische Maschinen dem Aufwärtstrend der Preise und bringen später noch fast den Einstandspreis ein.[2)]

bb) Nutzung der Anlagen

Die Nutzung der Anlagen in ihrem vollen Umfang kann mit folgenden Hilfsmitteln angestrebt werden: stufenweiser Ausbau, Arbeitsstudien und Schichtarbeit.

Der stufenweise Ausbau der Produktion empfiehlt sich dann, wenn bei einer Niederlassungsgründung in einem fremden Land Schwierigkeiten und Stockungen in der Beschaffung und im Absatz zu erwarten sind. Dieses Vorgehen sichert weitgehend eine volle Beschäftigung während der einzelnen Ausbaustufen, wenn auch gelegentlich

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 127.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 127.

eine Unterbeschäftigung jener Kapazitäten in Kauf genommen werden muß, die bereits auf die weiteren Ausbaustufen ausgerichtet sind.[1)]

Arbeitsstudien am Ort können den Nutzungsgrad der Anlagen erheblich verbessern. Meist können die im Heimatlande gültigen Vorgaben nicht ohne weiteres auf die Verhältnisse in den Gastländern übertragen werden. Hinsichtlich der Methoden der Arbeitsstudien in Entwicklungsländern liegen eingehende Untersuchungen der International Labour Organization[2)] vor. Diese Methoden ermöglichen eine Analyse der Maschinenausnutzung und die Ausarbeitung von Standards für die Arbeitsleistung und die Maschinennutzung, auf denen eine Programmierung der Produktion aufgebaut werden kann.[3)]

Schichtarbeit oder Überstunden sind ein weiterer Weg, um den Nutzungsgrad der Anlagen zu verbessern und die Laufstunden der Maschinen pro Tag zu erhöhen. Hierbei müssen jedoch gewisse wirtschaftliche, soziale und rein technische Faktoren berücksichtigt werden. Insbesondere in einigen Entwicklungsländern besteht die Möglichkeit, daß sich viele Arbeiter gegen die Nachtarbeit sträuben. Dies kann zu einer Verstärkung der Arbeiterfluktuation führen. Die Einführung von Nachtschichten kann auch durch unzureichende öffentliche Verkehrsmittel und Speisegelegenheiten behindert werden. Die Einführung der Schichtarbeit kann sich zu einem Problem entwickeln, zu dessen Lösung ein Zusammenwirken des Management, der Gewerkschaften und der Behörden erforderlich ist. Zusätzliche Schichten können zu erhöhten Arbeitskosten überleiten. Höhere Löhne, Anwesenheitsboni und sonstige Anreize werden nötig, um die Arbeiter für die Nachtschicht zu gewinnen. Die erforderlichen sozialen Ein-

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 126.

2) Aufzeichnungen über die Erfahrungen der Forscher, die auf diesem Gebiet von der International Labour Organization eingesetzt wurden, sind enthalten in: International Labour Review, Vol. LXXVI, Nos. 1 und 2, July und August 1957.

3) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 19.

richtungen werden zu einer weiteren Kostenquelle. Dennoch werden diese zusätzlichen Kosten meist durch die Einsparungen bei einem höheren Nutzungsgrad der Ausrüstung mehr als wettgemacht.[1)]

cc) Erhaltung der Anlagen

Die Erhaltung der Anlagen zeigt drei Aspekte: die vorbeugende Pflege, die Haltung von Ersatzteilen und die Einrichtung von Reparaturwerkstätten.

Die vorbeugende Pflege stößt vor allem in den weniger entwickelten Ländern auf Schwierigkeiten. Unzureichende Pflege führt hier zu einer unangemessen hohen Abnutzungsrate des Anlagevermögens. Es besteht die Tendenz, die Pflege solange zu vernachlässigen, bis die Ausrüstung gänzlich ausfällt und ersetzt werden muß. In vielen Fällen ist der Verbrauch der Ersatzteile wegen der unzureichenden Pflege außerordentlich hoch. Die Gründe der vernachlässigten Pflege liegen einmal darin, daß das Personal der Vorbeugung zu wenig Aufmerksamkeit widmet, zum anderen darin, daß ein Mangel an ausgebildeten Arbeitern und Technikern für die Instandhaltung besteht. Hier kann nur kurzfristig Abhilfe geschaffen werden, indem man das örtliche Personal durch erfahrene Kräfte aus dem Mutterland ausbilden läßt. Auf die lange Sicht kann diesem Problem durch die Einrichtung entsprechender Ausbildungsstätten für die mit der Pflege befaßten Techniker begegnet werden.[2)]

Auch der Mangel an Ersatzteilen wirft Probleme auf. Lange Stillstandszeiten und entsprechende Produktionsausfälle sind die Folge unzureichender Ersatzteilversorgung vor allem in weniger entwickelten Ländern. Gründe für den Ersatzteilmangel liegen zum Teil darin, daß sich das Management nicht immer der Notwendigkeit, in fremden Ländern ein ausreichendes Ersatzteillager zu führen,

---

1) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 19.

2) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 22 f.

voll bewußt ist. In vielen Fällen liegt der Fehler bei der allzu strengen Anwendung der Importbeschränkungen durch die Behörden. Beim Import neuer Ausrüstungen ist es oft schwierig, zusätzliche Einfuhrgenehmigungen für Ersatzteile zu erhalten. Es gibt Fälle, in denen neue Fabriken ohne ein einziges Ersatzteil im Lager errichtet wurden. Oft wird das Ersatzteilproblem noch dadurch erschwert, daß die Ausrüstungen hinsichtlich Alter, Typ und Ursprungsland äußerst heterogen sind. Um längeren Stillständen vorzubeugen, muß deshalb eine umfangreiche Ersatzteillagerung in Kauf genommen werden. Beim Import von Anlagen ist es vorteilhaft, eine Erstausstattung wichtiger Ersatzteile mitliefern zu lassen. Schließlich ist die Grundausstattung einer Fertigungsstätte soweit wie möglich nach Alter, Typen und Herkunft zu vereinheitlichen.[1)]

Da in manchen Ländern ein Mangel an gut ausgerüsteten Reparaturunternehmungen besteht und Ersatzteile oft schwer und langsam zu erhalten sind, empfiehlt es sich, der neu errichteten Einheit eine eigene Reparaturabteilung anzugliedern. Diese muß die laufenden Instandhaltungsarbeiten und größeren Reparaturen durchführen können. Sie muß in der Lage sein, Ersatzteile herzustellen und komplette Ausrüstungsstücke nachzubauen. Die Reparaturwerkstatt muß deshalb großzügig ausgebaut sein, was einen verhältnismäßig großen Umfang zusätzlicher Investitionen erfordert.[2)] "Großbetriebe, bei denen häufig umfangreichere Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten anfallen und ein besonders großer Materialverschleiß zu verzeichnen ist, gehen nicht selten dazu über, in Entwicklungsländern zusätzliche Produktionsstätten zur eigenen Herstellung von Ersatzteilen und einzelnen Maschinen zu errichten."[3)] Für kleinere

---

1) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 23.

2) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 23.

3) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 132.

Unternehmungen kann die Einrichtung zentraler Reparaturwerkstätten, welche dem Bedarf verschiedender zusammenarbeitender Unternehmungen dienen, eine brauchbare Lösung sein.[1] "Manchmal hilft es schon weiter zu wissen, welche Werkzeugmaschinen in benachbarten ausländischen Betrieben für dringende Reparaturarbeiten zur Verfügung stehen."[2]

3. Absatz

Die wichtigsten Mittel des Absatzes sind die Absatzorganisation, die Produktgestaltung, die Werbung und die Preispolitik. Ihre wesentlichsten Züge im Bereich der internationalen Unternehmung sollen im folgenden Abschnitt erhellt werden.

a) Absatzorganisation

Die Absatzorganisation einer Auslandsniederlassung weist in der Regel einen externen und einen internen Aspekt auf. Wir wollen insoweit von externer und interner Absatzorganisation sprechen.

aa) Externe Absatzorganisation

Die externe Absatzorganisation umfaßt das unternehmensfremde Vertriebsnetz, die Absatzwege des Produktes. Beim Auf- und Ausbau der externen Absatzorganisation in einem fremden Land sind folgende Schritte von besonderer Bedeutung: Analyse der Situation des Handels, Auswahl der Händler und Unterstützung der Händler.

Die Analyse der Situation des Handels kann ein dem Investor sehr ungewohntes Bild ergeben. Dies gilt vor allem für die weniger entwickelten Länder. Hier zählen die Bedingungen auf dem Verteilungssektor zu den Hindernissen des wirtschaftlichen Fortschritts. Die in der Verteilung vorherrschende geringe Produktivität bei hohen

---

1) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 24.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 132.

Kosten behindert das Wachstum der Märkte und die Expansion der Produktion. Die Überbesetzung des Handels, welche auf chronischer Arbeitslosigkeit beruht, ist einer der Gründe der niedrigen Produktivität. Zusammen mit der geringen Umschlagsgeschwindigkeit führt sie zu hohen Handelsspannen. Dennoch ist das individuelle Einkommen in diesem Bereich gering. Verschiedentlich ist die Spezialisierung im Handel nur wenig fortgeschritten. Es herrscht die Anhäufung verschiedener Marktfunktionen und Produktgruppen von oft sehr heterogener Art in einem Unternehmen vor. In anderen Fällen befindet sich die Verteilung in der Hand von Unternehmungen, die gleichzeitig konkurrierende Produkte herstellen. Schließlich verfügt der Handel häufig nicht über modernes kaufmännisches und technisches Fachwissen. Er ist daher nur selten fähig und bereit, den für den Absatz von Gebrauchsgütern nötigen Kundendienst zu übernehmen.[1)]

Durch eine geschickte Auswahl der Händler kann die Unternehmung entscheidend zur Erfüllung ihrer Ziele beitragen. In den meisten Fällen unterscheiden sich die Händler in ihren individuellen Eigenschaften erheblich. Bei der Auswahl der Händler ist zunächst auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu achten. Eine gute Zusammenarbeit zwischen der Unternehmung und ihren ausländischen Absatzmittlern ist vor allem immer dann von wesentlicher Bedeutung, wenn ihr die besonderen Gegebenheiten des betreffenden Auslandsmarktes noch weitgehend fremd sind. Allerdings dürfen über der offensichtlichen Bereitschaft zur Zusammenarbeit eines ortsansässigen Händlers seine möglicherweise vorhandenen absatzwirtschaftlichen Schwächen nicht übersehen werden. Gerade die Verkaufsdynamik ist ein weiteres wesentliches Kriterium für die Auswahl eines Händlers. Der Wille und die Fähigkeit zum aggressiven Absatz ist insbesondere bei der Einführung eines neuen Produkts ein wichtiger Faktor. Hinzu kommt die Eignung des Händlers für den Absatz

1) United Nations, Department Economic and Social Affairs, a.a.O., S. 26 und Giesecke, Helmut, a.a.O., S.136 f.

des Produkts unter Berücksichtigung der jeweiligen Marktlage. Den Schlüssel zu gesteigerten Umsätzen bildet in den einen Fällen ein guter Service, in anderen das Bestehen guter persönlicher Kontakte, in vielen anderen Fällen ein mit der Ausbildung der Verbraucher verbundenes Einführungsprogramm usw.[1] Schließlich muß die Stellung des Händlers innerhalb der verschiedenen Handelsstufen bzw. Handelstypen im Verteilungssystem des Produktes richtig abgeschätzt werden. Da die Absatzwege vom Großhändler über alle Arten von Zwischenhändlern bis zum Einzelhändler von Land zu Land beträchtlich variieren, läßt sich eine Aussage darüber nur aufgrund einer genauen Bestimmung von Anzahl, Art, Standort, Bedeutung und Handelsspannen der Händler der betreffenden Produktsparte in dem für den Absatz vorgesehenen Lande machen.[2]

Die Unterstützung der unternehmensfremden Absatzorganisation durch die Unternehmung kann den Absatzerfolg erheblich steigern. Bei der Entwicklung eines Marktes kann eine intensive Verbraucherwerbung oder der Einsatz beratender Verkaufshelfer den Mangel einer wirksamen Verkaufsförderung der Händler ausgleichen. So arbeitete die Vick Chemical Company in Afrika mit Propagandisten, welche die Einführungsverkäufe für Hustenbonbons und andere Produkte übernahmen. Der einmal geweckte Bedarf übte dann genügend Anziehungskraft aus, um in der Folge die Produkte durch das weitläufige örtliche Händlersystem zu ziehen. Beim Absatz technischer Geräte im Ausland erfordert der Kundendienst besondere Aufmerksamkeit. Viele Produkte, die auf gewissen ausländischen Märkten abgesetzt werden, sind von minderer Qualität und stützen sich auf einen mangelhaften Kundendienst. Ein Unternehmen, das sich einen guten Ruf hinsichtlich

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 72 f.

2) Nielsen, Arthur C. jr., Do's and Dont's in Selling Abroad, in: The Journal of Marketing, Vol. 23, No. 4, April 1959. Reprinted in: International Business. Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 145 f.

Qualität und Kundendienst erwerben kann, gewinnt einen beträchtlichen Vorsprung im Wettbewerb. Um einen guten Service sicherzustellen, investieren manche Unternehmungen erhebliche Beträge in die Ausbildung des Personals ihrer Händler. Sie stellen darüberhinaus den Händlern eigenes Kundendienstpersonal zur Verfügung, das der Beratung und Beseitigung besonderer Schwierigkeiten dient. Auch auf dem Gebiete der Finanzierung kann es erforderlich sein, die Händler intensiv zu unterstützen. So sind z. B. in Lateinamerika sehr großzügige Bedingungen der Ratenzahlung für den Absatz von Radiogeräten, Kühlschränken und ähnlichen Produkten erforderlich. Die Händler können jedoch häufig den dazu benötigten Kredit von den örtlichen Banken nicht erhalten. Die Hersteller müssen deshalb ihren Händlern erhebliche Kredite einräumen, oft, indem sie eine Rediskontierung der auf die Verbraucher bezogenen Wechsel vornehmen.[1)]

bb) Interne Absatzorganisation

Die interne Absatzorganisation umfaßt die unternehmenszugehörigen, für den Absatz zuständigen Stellen und die Regelung ihrer Wirkungsweise. Besonderes Gewicht nehmen dabei die Probleme der Errichtung eigener Verkaufsstützpunkte, der Besetzung der Verkaufsabteilungen der Niederlassungen in den Gastländern und der Regelung der Beziehungen zur Zentrale ein.

Die Errichtung eigener Verkaufsstützpunkte in den Gastländern hat überwiegend Vorteile, wenn die örtlichen Absatzkanäle fehlen oder nur schwach entwickelt sind.[2)] In vielen Ländern erfüllen Handelsvertreter, Groß- und Einzelhändler weniger Funktionen als die entsprechenden Absatzmittler in den fortgeschrittenen Industrieländern. Auch ihre Einstellung zum Absatz ist oft weniger dynamisch. Die Vorteile eines unternehmenseigenen Verteilungssystems sind deshalb dort zwingender als in den Industrieländern. Bei der Entscheidung für unternehmenseigene

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 71 f.

2) Bryson, George D., American Management Abroad, New York 1961, S. 87.

Absatzstützpunkte spielt gewöhnlich auch die Intensität der Absatzbemühungen eine Rolle, die erforderlich ist, um ein bestimmtes Produkt abzusetzen. So kann die Notwendigkeit bestehen, die Verbraucher über die Handhabung eines Produktes zu unterrichten, das für sie gänzlich neu ist, oder einen zuverlässigen technischen Kundendienst einzurichten. Demzufolge bauen Unternehmungen, die Erzeugnisse wie z. B. Nähmaschinen oder Büromaschinen herstellen, oft ihr eigenes Vertriebsnetz sehr intensiv und bis zum letzten Verbraucher aus.[1] Ein eigenes Vertriebsnetz kann sich jedoch je nach Lage des individuellen Marktes auch als nachteilig erweisen. Manchmal ist der Bedarf zu gering, um unternehmenseigene Vertriebsstellen zu rechtfertigen. In vielen Fällen bringen die örtlichen Löhne und Verkaufsmethoden den ansässigen Händlern Wettbewerbsvorteile. Gelegentlich schrecken Importrestriktionen oder staatliche Kontrollmaßnahmen die ausländischen Investoren davon ab, eigene Vertriebsstellen zu errichten.[2] Der ausländische Investor ist deshalb gezwungen, die Lage im Gastland sorgfältig zu prüfen, bevor er sich für ein eigenes Vertriebsnetz entscheidet. Auch wenn eigene Verkaufsstellen geplant sind, kann es vorteilhaft sein, zunächst mit Hilfe der bereits eingeführten fremden Absatzmittler zu beginnen.[3]

Die Besetzung einer Verkaufsabteilung einer Auslandsniederlassung beginnt in der Regel mit der Auswahl des Verkaufsleiters. Der Verkaufsleiter muß besser als die übrigen leitenden Kräfte die Landessprache beherrschen, da die ihm unterstellten Verkäufer und Reisenden einerseits und die Kunden andererseits meist keine andere Sprache verstehen können.[4] Der Verkaufsleiter sollte deshalb ein Angehöriger des Gastlandes mit einer Ausbildung in der Stammunternehmung im Heimatlande oder

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 71.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 71.

3) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 94.

4) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 34.

ein Angestellter der Stammunternehmung mit Auslandserfahrung und besonders guten Kenntnissen der Sprache des Gastlandes sein.[1] Die Produktivität der im Gastland verfügbaren Reisenden ist oft unterschiedlich. Eine Untersuchung der Niederlassungen einiger U.S.-Unternehmungen in Mexiko ergab hierzu folgendes Bild: In einigen Branchen, die technisches Wissen für den Verkauf erforderten, war es schwierig, Reisende mit einer Grundausbildung zu finden, die es ihnen ermöglichte, ihre Aufgaben vollauf zu erfüllen. Dies traf z. B. für Unternehmungen zu, die ihre Produkte an Ärzte absetzten. In den USA besaßen diese Unternehmungen als Reisende geprüfte Pharmazeuten, die den Ärzten auf dem gleichen wissenschaftlichen Niveau gegenübertreten konnten. In Mexiko war das in der Regel nicht der Fall. Bei Produkten, für deren Verkauf weniger technisches Wissen ausreichte, leisteten die Reisenden in Mexiko ebensoviel wie ihre Kollegen in den USA. Sie machten die gleiche Zahl von Besuchen und erreichten den gleichen Umsatzanteil pro Besuch.[2]

Die Regelung der Beziehungen zwischen der Verkaufsabteilung einer Auslandsniederlassung und der zentralen Marketingabteilung der Gesamtunternehmung im Heimatland ist ein wichtiger Bestandteil der internen Absatzorganisation. Hier muß vor allem für einen regen gegenseitigen Austausch von Marktinformationen gesorgt werden. Die Zentrale muß von einer Niederlassung, die in einem fremden Lande arbeitet, regelmäßiger und detaillierter unterrichtet werden, als von einer Einheit im Heimatland, da sie mit der Entwicklung des Auslandsmarktes weniger vertraut ist. Nur so wird die Zentrale in die Lage versetzt, der Auslandsniederlassung die notwendige Unterstützung zu gewähren. Der Verkaufsabteilung im Gastland wiederum muß genügend Spielraum belassen werden, um die aufgrund der Erfahrungen im Heimatlande erlassenen Anweisungen der Zentrale den örtlichen Verhältnissen im Gastland

---

1) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 94.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 36 f.

anpassen zu können.[1)]

b) Produktgestaltung

Einer der häufigsten Fehler bei der Erschließung ausländischer Märkte ist der Versuch, das auf dem heimatlichen Markt bewährte Produkt in den fremden Ländern abzusetzen, ohne zu wissen, ob es auch wirklich dem örtlichen Bedarf am besten entspricht. Oft kann eine bescheidene und leicht durchführbare Änderung der Produktgestaltung zu beträchtlichen Umsatzerfolgen führen.[2)] Allerdings bewirken individuelle Anpassungen meist eine Verringerung der Auflagenhöhen und damit eine Steigerung der Stückkosten. Meist werden diese Kostensteigerungen durch die Umsatzerhöhung wieder aufgewogen. Die Anpassung des Produktes kann sich auf die formale und/oder funktionelle Gestaltung erstrecken.

aa) Formale Gestaltung

Die formale Gestaltung eines Erzeugnisses umfaßt Erscheinungsbild, Verpackung und Marke.

Das Erscheinungsbild besteht in der Form, Größe und Farbe des Produkts. Ergänzend kommen bei manchen Erzeugnissen, wie z. B. Kosmetika und Lebensmitteln, noch Geruch und Geschmack hinzu. Dies ist von Land zu Land unterschiedlichen Geschmacksrichtungen unterworfen.[3)] Gerade diese lokalen Geschmacksabweichungen der Verbraucher, die oft nur Nuancen ausmachen, müssen erforscht werden. Es ergeben sich so wertvolle Hinweise für die Gestaltung des Produktionsprogramms, die von größter absatzwirtschaftlicher Bedeutung sein können. Die Ermittlung solcher subtiler Abweichungen vom gewohnten Produkt ist oft sehr schwierig, die Entwicklung entsprechender Erzeugnisse langwierig. Darüber hinaus können kostspielige Produktionsumstellungen nötig werden. Es muß deshalb rechtzeitig mit der Erforschung dieser Daten begonnen

1) Nielsen, Arthur C. jr., a.a.O., S. 148.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 139 f. und Nielsen, Arthur C. jr., a.a.O., S. 142.

3) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 93 f.

und der fremde Markt eventuell vor der Produktionsaufnahme mit aus dem Heimatlande importierten Erzeugnissen getestet werden.[1)]

Die Verpackung kann ebenfalls einen wesentlichen Einfluß auf den Absatz eines Produktes ausüben. Bei Verbrauchsgütern bestimmt häufig die Größe der Packung die geringste für den Verbraucher erhältliche Menge. Insbesondere bei Verbrauchsgütern auf dem Lebensmittelsektor und im pharmazeutischen Bereich lassen sich in bestimmten Ländern mit geringem Pro-Kopf-Einkommen der Bevölkerung aus Preisgründen nur kleinere Einheiten verkaufen. Oft muß auf die Verpackung ganz verzichtet werden. So wird z. B. in Mexiko ein Produkt wie Aspirin eher individuell am Ladentisch verpackt verkauft als in Gläsern oder Schachteln.[2)] Darüber hinaus ist die Verpackung auf ihre Eignung zum Gebrauch beim Konsumenten und Händler zu prüfen. Das Etikett muß den gesetzlichen Vorschriften des betreffenden Landes entsprechen, es muß wohlgestaltet und lesbar sein.[3)]

Der Markenname und das Markenzeichen müssen besonders beim Absatz an niedere soziale Klassen eindrucksvoll gestaltet werden. Da die Angehörigen dieser Klassen meist Analphabeten sind, können sie die Erzeugnisse nur anhand des Bildes unterscheiden. Besonders wirkungsvoll sind auffällige Warenzeichen, die mit dem Produkt identifiziert werden können. So ist eine große amerikanische Unternehmung in Indien sehr erfolgreich. Die Bevölkerung kennt ihr Produkt wegen seines einprägsamen Markenzeichens nur als "Pfau"-Farbe. Bei der Wahl des Markennamens bestehen die Alternativen der Entscheidung für den Namen und die Symbole des Produktes im Mutterland und die Bezeichnungen in der Sprache des Gastlandes und dessen Symbole. Hier kommt es darauf an, ob das Nationalgefühl oder die Bewunderung für ausländische Erzeugnisse überwiegt. Den klassischen Fall einer Fehl-

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 140.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 31 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 70.

3) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 12 ff.

entscheidung zeigte eine U.S.-Unternehmung in Mexiko, die für ihr Produkt einen spanischen Namen wählte und ihn mit einem spanischen Slogan umgab. Es wurde unterstellt, daß die Mexikaner ein auf diese Weise mit ihrem Lande verbundenes Produkt bevorzugen würden. Jedoch die Umsätze stagnierten, während die eines Konkurrenten, der am amerikanischen Namen und Packungsentwurf seines Erzeugnisses festhielt, in die Höhe schnellten. Hier zählte am Ladentisch offensichtlich das Nationalgefühl der Mexikaner weniger als die Assoziierung der U.S.-Erzeugnisse mit hochwertiger Qualität.[1)]

bb) Funktionelle Gestaltung

Die funktionelle Gestaltung eines Produkts bezieht sich auf seine Eignung für den ihm zugedachten Zweck. Sie entspricht weitgehend dem Begriff der Qualität.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, auf ausländischen Märkten, auch in Entwicklungsländern, gute und hochwertige Qualitäten anzubieten. Dafür spricht zunächst, daß der Verbraucher immer und überall dazu neigt, sich für das bessere Produkt zu entscheiden. Die steigende Ausbildung und Kaufkraft macht den Konsumenten in allen Ländern laufend kritischer bei der Auswahl der für seine Bedürfnisse geeigneten Qualitäten.[2)] Darüberhinaus wünschen viele Unternehmungen ihren guten Ruf, den sie sich im Heimatlande erworben haben, auch auf den Weltmärkten zu bewahren und zu schützen. Ein weiterer Grund besteht darin, daß die Einheiten in den Gastländern oft auf importierte Teile aus dem Mutterlande angewiesen sind, die den Spielraum bei der Gestaltung des Endproduktes begrenzen. Oft besteht auch im Gastlande selbst ein Vorurteil gegen im eigenen Lande produzierte Güter. Die hier stationierten Einheiten versuchen dem zu begegnen, indem

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 70.

2) Houston, Bryan, Five Basic Rules for Success in Developing International Markets, in: Export Trade, Vol. 84, No. 20, December 18, 1961. Reprinted in: International Business, Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 154 und 156.

sie ebenso gute oder bessere als die importierten Qualitäten anbieten. Schließlich liegt ein wesentlicher Grund für die Aufrechterhaltung guter Qualität speziell in Entwicklungsländern darin, daß einerseits die relativ kleine Oberschicht, die sich erstklassige Qualitäten leisten kann, sehr anspruchsvoll ist, andererseits die Preise auch für geringere Qualitäten nicht soweit gesenkt werden können, um den Massenmarkt der wenig verdienenden Bevölkerung zu erschließen. Nur wenige Unternehmungen versuchen deshalb, durch Verminderung der Qualität und damit auch der Preise ihren Umsatz auf den Märkten der Entwicklungsländer zu steigern.[1)]

Allerdings ist Qualität ein sehr relativer Begriff. Ein Beispiel mag dies erläutern: Die Regierung eines afrikanischen Staates kaufte von der Niederlassung eines U.S.-Unternehmens handbetriebene Zerstäuber für Pflanzenschutzmittel. Die Zerstäuber waren leistungsstark und leicht zu bedienen, erforderten jedoch sorgfältige Schmierung. Da die einheimischen Bauern wenig Wert auf die Pflege legten, waren die Geräte nach kurzer Zeit unbrauchbar. Die Regierung kehrte daraufhin zu einem älteren französischen Modell zurück, das mehr Gewicht hatte, sich schwerer bewegen ließ und eine geringere Zerstäuberleistung hatte, jedoch auch ohne Pflege und Schmierung eine lange Lebensdauer aufwies. Hier überwog für den örtlichen Benutzer die Qualität des französischen Modells. Höhere Qualität weist also immer das Produkt auf, das den jeweiligen örtlichen Bedürfnissen am besten entspricht.[2)]

Bei Konsumgütern ist eine Anpassung der funktionellen Gestaltung an die Erfordernisse des örtlichen Marktes auf einigen Gebieten unabdingbar. Als Beispiel sei hier die Anpassung an die Voraussetzungen des Gebrauchs genannt, etwa die Anpassung elektrischer Geräte an die vorhandene Stromstärke oder die üblichen Steckdosen. Ein

---

1) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 32 ff.

2) Robinson, Richard D., International Business Policy, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1964, S. 178 f.

anderes Beispiel ist die Anpassung an das Klima, wie etwa die Tropensicherheit von Radiogeräten usw.[1)]

Auch bei Investitionsgütern ist eine Anpassung der funktionellen Gestaltung an die örtlichen Gegebenheiten eine Voraussetzung für den Absatz. Unter anderem können besondere klimatische Bedingungen, der Ausbildungsstand der Arbeiter oder besondere traditionelle Arbeitsweisen eine Anpassung erfordern. In Mexiko werden z. B. Hochbauten traditionell ohne Gerüst stockweise von innen her aufgeführt. In Anpassung an diese Bauweise produziert die mexikanische Niederlassung einer Schweizer Baumaschinenfabrik leicht zu zerlegende, transportable Auslegerkräne.[2)]

c) Produktwerbung

Im folgenden Abschnitt werden einige wesentliche organisatorische und verfahrenstechnische Besonderheiten der Produktwerbung der internationalen Unternehmung beleuchtet.

aa) Werbeorganisation

Die Organisation der Werbung weist Eigenheiten hinsichtlich der Steuerung der Werbung, der Zusammensetzung des Personals des zentralen Werbestabes und der Auswahl der Werbeagenturen auf.

Die Steuerung der Produktwerbung kann entweder weitgehend zentralisiert, d. h. der Zentrale im Heimatland, oder weitgehend dezentralisiert, d. h. den einzelnen Einheiten in den Gastländern überlassen sein. Für die Zentralisation der Werbung spricht zunächst, daß sich die Zentrale auf die gut ausgebildeten Werbespezialisten ihrer eigenen Organisation und der internationalen Werbeagenturen im Heimatlande stützen kann. Deren vereinigte Fähigkeiten sind denen der kleinen Werbestäbe der

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 69.
2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 140.

Einheiten in den Gastländern und den oft weniger erfahrenen ausländischen Werbeagenturen meist überlegen.[1] Besonders bei Abkommen zur Zusammenarbeit mit unabhängigen Händlern in Entwicklungsländern auf dem Gebiete der Werbung, die eine Teilung des Werbeaufwandes vorsehen, empfiehlt sich eine straffe Steuerung, damit der Werbeaufwand produktiv eingesetzt wird. Darüberhinaus sprechen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen für die Zentralisation der Werbung. So genügt z. B. für die Werbung für das gleiche Produkt in vielen Ländern der Entwurf eines Layouts. Es können Slogans entwickelt werden, die in vielen Ländern zugkräftig sind. Schließlich ergeben sich Vorteile bei einer gemeinsamen Planung und Durchführung nationaler und internationaler Verkaufsfeldzüge.[2] Gegen die Zentralisation der Werbung spricht, daß sich die Werbung in vielen Ländern in zunehmendem Maße vervollkommnet. Ein wesentlicher Vorteil der Dezentralisation der Werbung ist das persönliche Interesse und die eingehende Kenntnis der Gegebenheiten der örtlichen Märkte bei der Durchführung der Werbung durch die ortsansässigen Werbefachleute. Die Argumente für und wider die Zentralisation der Werbung sind so stark, daß die meisten internationalen Unternehmungen eine Kompromißlösung anstreben, welche die Wirksamkeit der zentralen Koordination mit der Möglichkeit verbindet, den örtlichen Einheiten einen weitgehenden Spielraum zur Verwirklichung ihrer eigenen Ideen zu gewähren.[3]

Der Stab der zentralen Werbeabteilung sollte unter Berücksichtigung folgender Gesichtspunkte ausgewählt werden: Wesentlich bei der Auswahl des Personals sind in erster Linie Wissen und Erfolg im Bereich der Werbung.

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 78 und Pollard, Braxton, A Basic Guide to International Advertising, in: Industrial Marketing, Vol. 44, No. 12, December 1959, S. 127 - 137. Reprinted in: International Business, Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 172.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 79.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 79 und Pollard, Braxton, a.a.O., S. 172.

Der Gebrauch fremder Sprachen und die Kenntnis ausländischer Märkte lassen sich leichter erwerben als Werbeerfahrung. Das Team der Zentralstelle für die Auslandswerbung muß dieser Aufgabe voll zur Verfügung stehen. Es genügt nicht, einem Nachwuchsmann die Auslandsarbeit zu übertragen und von ihm Erfolge zu erwarten. Schließlich müssen auch erfahrene Werbefachleute sorgfältig mit den Bedingungen der ausländischen Märkte vertraut gemacht werden. Die Steuerung der Werbung auf fremden Märkten ist eine spezialisierte Aufgabe, die fundiertes Fachwissen auf dem Werbesektor und eine ausreichende Kenntnis der Auslandsarbeit verlangt.[1)]

Bei der Auswahl der Werbeagenturen lassen sich vier Kategorien von Agenturen unterscheiden: zur ersten Kategorie gehört die rein nationale Agentur im Heimatland, die keine Auslandsniederlassungen oder ausländische Vertragspartner hat, sondern ihren inländischen Service auf fremde Länder ausdehnt, indem sie direkten Kontakt zu den jeweiligen ausländischen Werbemedien aufnimmt. Obwohl diese Agentur den Vorteil enger Verbindung zum Klienten und guter Kenntnis des Produktes hat, überwiegt der Nachteil des fehlenden Auslandsengagements und der fehlenden Kenntnis der fremden Märkte aus erster Hand.[2)] Die zweite Kategorie der Agenturen umfaßt Exportagenturen, die unter anderen Exportabteilungen auch eine spezielle Abteilung für Auslandswerbung führen. Diese Agenturen arbeiten mit assoziierten, im übrigen unabhängigen ortsansässigen Werbeagenturen in den einzelnen Ländern zusammen. Die Exportagenturen verfügen über einen engen Kontakt zum Klienten durch ihren Sitz im Heimatland und über eine ausreichende Verbindung zu den fremden Märkten durch ihre ortsansässigen Partner. Die für einen bestimmten Werbeetat zuständigen Mitarbeiter der Agentur suchen gewöhnlich ihre ausländischen Partner auf und besprechen dort die Pläne zusammen mit den

---

1) Pollard, Braxton, a.a.O., S. 163.

2) Pollard, Braxton, a.a.O., S. 167.

Verkaufs- bzw. Werbeleitern der örtlichen Einheiten des Klienten.[1] Zur dritten Kategorie der Werbeagenturen zählen Unternehmungen, die auf weltweiter Basis arbeiten und eigene Auslandsniederlassungen unterhalten. Diese Agenturen können dem Klienten den straffsten Service im Hinblick auf eine weltweite Werbestrategie bei Berücksichtigung der Wünsche der Zentrale und der jeweiligen örtlichen Besonderheiten bieten.[2] Als vierte Kategorie sind schließlich die in den einzelnen Gastländern ansässigen Werbeagenturen zu erwähnen. Sie können für die auf das Gastland beschränkte Werbung eingesetzt werden. Die lokalen Agenturen sind mit den Bedingungen ihres Landes vertraut. Sie können den in ihrer Heimat stationierten Einheiten des Klienten auch auf anderen Gebieten des Management beratend zur Seite stehen.[3]

bb) Werbeverfahren

Die Werbeverfahren der internationalen Unternehmung weisen ebenfalls Eigenheiten vor allem bei der Festsetzung des Werbeaufwandes, dem Entwurf der Werbebotschaft und der Auswahl der Werbemedien auf.

Die Höhe des Werbeaufwandes hängt von der absatzwirtschaftlichen Zielsetzung, d. h. der angestrebten Höhe des Umsatzes und der jeweiligen örtlichen Relation zwischen Steigerung des Werbeaufwandes und Umsatzwachstum ab. Diese Relation ist von Land zu Land sehr unterschiedlich. Mit dem gleichen Werbeaufwand läßt sich in manchen Ländern, in denen die Werbung noch nicht stark entwickelt ist, ein wesentlich größerer Effekt erzielen, als in anderen, in denen große Werbebudgets bereits die Regel sind. Die Informationen über die Relation zwischen Umsatz und Werbeaufwand liegen jedoch nicht in allen Ländern in gleicher Weise vor. In den Industrieländern sind nahezu für jedes Produkt und jede Marke sehr genaue Daten über das Verhältnis von Umsatz und Werbeaufwand, aufgegliedert

---

1) Pollard, Braxton, a.a.O., S. 168.

2) Pollard, Braxton, a.a.O., S. 168.

3) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 100.

nach Art, relativer Wirksamkeit und Kosten der Werbemedien zu erhalten. In den Entwicklungsländern fehlen meist die verläßlichen Daten, auf welche die Entscheidungen über den Werbeaufwand gegründet werden könnten. Die Verleger der Zeitungen und Magazine haben gewöhnlich nur eine schwache Vorstellung von der Zusammensetzung ihrer Leserschaft. Agenturen für Zeitschriftenanalysen, wie das Audit Bureau of Circulation in den USA, gibt es nur in wenigen Ländern. Da auch die Marktforschungsdaten häufig unzureichend sind, müssen sich die Werbefachleute mit Schätzungen behelfen. Die Unternehmungen reagieren in dieser Situation auf zwei Arten. Die einen begrenzen ihren Werbeaufwand auf ein Maß, das bei vorsichtigem Urteil notwendig und wirksam erscheint. Die anderen betreiben einen hohen Werbeaufwand an Werbemitteln aller Art bei entsprechender Erhöhung der Preise und hoffen, daß die Werbung wirksam genug ist, um diese Preise zu stützen.[1)]

Die Werbebotschaft muß zunächst verständlich sein. Dazu ist es notwendig, daß die Besonderheiten der jeweiligen Landessprache berücksichtigt werden. Ein Text darf nicht einfach übersetzt, er muß übertragen und angepaßt werden. Dabei sollten die örtlichen Mitarbeiter zu Rate gezogen werden. Sie beherrschen die Sprachgewohnheiten des Gastlandes und kennen die Sprache des Heimatlandes sowie die Eigenheiten des Produktes.[2)] Zur Verständlichkeit gehört weiter, daß die Botschaft aus einer Gedankenwelt stammt, mit der die Verbraucher unmittelbar oder mittelbar vertraut sind. So kann ein Layout mit einer Benzinpumpe in einem Dorf, in dem niemals eine Maschine oder eine mechanische Pumpe gesehen wurde, nicht aufgenommen werden. Dagegen regen Bilder junger amerikanischer Blondinen Araber und Afrikaner zum Kauf von Coca-Cola an, weil ihnen diese Welt durch Kinobesuche bekannt ist.[3)] Die Botschaft muß außerdem informativ sein. Sie

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 74.

2) Pollard, Braxton, a.a.O., S. 171.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 76.

muß den Verbraucher über die wesentlichsten Eigenschaften des Produktes unterrichten.[1] Der Verbraucher in aller Welt will wissen, welchen Beitrag ein Produkt zur Befriedigung seiner Bedürfnisse leisten kann.[2] Die Botschaft soll weiter die Wünsche und Gefühle der Konsumten ansprechen. Hier ergeben sich oft ungewöhnliche Möglichkeiten. So war eine Fernsehwerbung für Waschmittel in Mexiko sehr erfolgreich, die wohlgekleidete amerikanische Hausfrauen in teueren Küchen beim Abspülen zeigte. Obwohl die mexikanische Hausfrau in den oberen Klassen, die Fernsehgeräte besitzen, das Abwaschen den Dienstboten überläßt, weckte die Werbung ihren Wunsch nach Modernität, d. h. das Verlangen, ihre Küche mit den gleichen Produkten auszustatten, wie die amerikanische Hausfrau.[3] Auf keinen Fall darf die Werbebotschaft Gefühle verletzen, wie z. B. Gefühle nationaler, religiöser oder sittlicher Art.[4]

Die Auswahl der Werbemedien kann sich auf internationale und nationale Medien erstrecken.

Die internationalen Medien umfassen allgemein interessierende Zeitschriften und Magazine sowie wirtschaftliche und technische Fachzeitschriften, deren Auflagen international verbreitet sind. Die allgemeinen Magazine, wie Reader's Digest, Life International, Time International, Newsweek und Vision, haben eine erstaunlich große Leserschaft und Resonanz in vielen Ländern. Die Handelsmagazine, wie Industrial World, International Management Digest, oder Ingenieria Internacional, haben erheblich dazu beigetragen, vor allem Produkten aus den USA neue Märkte in anderen Ländern zu erschließen.[5] Der Vorteil dieser Veröffentlichungen ist, daß sie sich gut für Prestigezwecke und Werbung für die Unternehmung

---

1) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 108 f.

2) Pollard, Braxton, a.a.O., S. 162.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 76.

4) Fayerweather, John, a.a.O., S. 76.

5) Pollard, Braxton, a.a.O., S. 169 f.

als Institution verwenden lassen, da sie eine internationale Atmosphäre haben und qualitativ den nationalen Veröffentlichungen gelegentlich überlegen sind. Darüber hinaus ist ihr Inhalt oft so speziell, daß sie eine Leserdeckung gewähren, die mit örtlichen Zeitschriften nicht erzielt werden kann. Ihr Hauptnachteil ist, daß sie eine große Anzahl von Ländern mit der gleichen Anzeige abdecken und so eine gezielte Werbung auf ein Land oder die Verbindung mit einem lokalen Verkaufsförderungsprogramm ausschließen. Wenn eine Unternehmung nur in einigen wenigen der Länder, auf die sich die Verbreitung der Publikation erstreckt, absetzt, so muß sie auch für die Verbreitung in den übrigen Ländern mitbezahlen.[1)]

Die nationalen Werbemedien umfassen Zeitungen und Zeitschriften, Innen- und Außenwerbung, Postversand von Prospekten und Katalogen, Film-, Fernseh- und Rundfunkwerbung sowie Werbespezialitäten, wie motorisierte Propagandisten usw.[2)] Die relative Bedeutung der einzelnen Werbemedien ist jedoch von Land zu Land sehr verschieden. So ist z. B. in Europa und Nordamerika die Fernsehwerbung, in den Ländern des Nahen Ostens die Rundfunk- und Filmwerbung von überwiegendem Einfluß.[3)] Die Auswahl der Medien muß deshalb mit größter Sorgfalt vorgenommen werden. Wo beispielsweise weitgehend Analphabetentum in den niederen Klassen herrscht, kann dieser Teil der Bevölkerung nur durch Rundfunkwerbung, nicht durch Zeitschriftenwerbung erreicht werden. Dabei ist auch auf die Grenzen des betreffenden Werbemittels zu achten. Die Rundfunkwerbung beschränkt sich nur auf die akustische Darbietung, sie kann dem Hörer kein optisches Bild vermitteln. Wegen der Bedeutung der Warenzeichen für die

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 77 f.

2) Kron, Arthur A., International Media Procedures, in: The International Advertiser, Vol. 3, No. 2, February 1962. Reprinted in: International Business, Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 174.

3) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 107.

Identifizierung und den Kauf eines Produktes muß hier eine Ergänzung durch intensive Displaywerbung erfolgen. Deshalb sind z. B. große, dauerhafte Pepsi Cola und Coca Cola-Plakate an den Wänden zahlreicher ländlicher Gemeinden in aller Welt zu sehen. Durch den lesekundigen Teil der Bevölkerung wird auch der einfache verbale Gehalt dieser Plakate allgemein bekannt gemacht, so daß schließlich jeder Hörer die Rundfunkwerbung mit einem vertrauten visuellen Symbol verbinden kann.[1)]

d) Preispolitik

Auch die Preispolitik der internationalen Unternehmung weist spezielle Aspekte auf. Neben der Festsetzung der Preishöhe in Relation zur Qualität wollen wir hier auch die Gestaltung der Zahlungsbedingungen mit in die Betrachtung einbeziehen.

aa) Preisniveau

Das Preisniveau ist sowohl von der Nachfrage- als auch von der Konkurrenzsituation auf dem Absatzmarkt abhängig.

Die Nachfrage nach einfachen Gütern des periodischen und aperiodischen Bedarfs ist in vielen Ländern, insbesondere in Entwicklungsländern, sehr preisempfindlich. Es lohnt sich deshalb in diesen Ländern nach Mitteln und Wegen zu suchen, um durch Tieferlegen der Preise neue Abnehmerschichten zu erschließen. Allerdings dürfen solche Preissenkungen nicht oder nur in begrenztem Maße auf Kosten der Qualität gehen. Oft ist es bei Anwendung rationeller Produktionsmethoden zusammen mit der weitgehenden Verwendung von Vorprodukten aus dem Gastland und unter Ausnutzung hoher Seriengrößen durchaus möglich, einwandfreie Qualitäten bei niedrigen Preisen anzubieten.[2)] Dagegen ist die Nachfrage nach relativ hochwertigen Konsumgütern in den meisten Entwicklungsländern weniger preiselastisch.

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 74 f.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 140 f.

Hier muß wegen der geringen kaufkräftigen Oberschicht von vornherein eine Konzentration auf einen sehr beschränkten und nur langsam wachsenden Abnehmerkreis erfolgen. Diese Käuferschicht ist qualitativ anspruchsvoll, im allgemeinen aber auch relativ ausgabefreudig.[1)]

Die Konkurrenzlage einer Auslandsniederlassung kann, insbesondere in Entwicklungsländern, anfangs günstig sein. Eine solche Monopolstellung, die oft im Gegensatz zur Konkurrenzlage der Stammunternehmung steht, "verleitet leicht zu einer rigorosen Preis- oder Qualitätspolitik, die sich in vielen Fällen als unklug erweist. Entweder zieht sie die wache Konkurrenz heran - und dann kommt zumeist die Zeit der Unterbeschäftigung und Preiskämpfe mit anschließender Revision des Produktionsprogramms - oder aber die Aufmerksamkeit der Behörden. Letzteres ist gerade für den auslandsbeteiligten Betrieb unangenehm, da sehr schnell und fast unvermeidlich nationalistische Akzente in die öffentliche Diskussion kommen. Eine rücksichtslose Preispolitik ist kaum mit dem wichtigsten Zweck vieler Auslandsinvestitionen - der Sicherung zukünftiger Märkte - in Übereinstimmung zu bringen."[2)]

bb) Zahlungsbedingungen

Als Beispiel dafür, wie die Zahlungsbedingungen unter diesen Umständen gestaltet werden können, seien hier die Ergebnisse einer Untersuchung der Niederlassungen amerikanischer Unternehmungen in Mexiko durch Barlow[3)] wiedergegeben:

Alle untersuchten Unternehmungen lieferten zumindest an einige ihrer Abnehmer auf Kreditbasis. Viele gebrauchten Wechsel, die in Mexiko allgemein häufiger benutzt werden als in den USA. Einige Wechsel waren auf 15, 30 und 45 Tage, andere auf 30, 60 und 90 Tage ausgestellt,

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 141.

2) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 142.

3) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 42.

wobei an jedem Datum ein Drittel der Gesamtsumme fällig wurde. Eine Anzahl der Unternehmungen beschäftigte besondere Kollektoren, die ausschließlich zum Inkasso auf die Reise gingen. In einigen Fällen übernahmen auch die Reisenden das Inkasso. Manche Händler im Hinterland waren nur bereit, an die Reisenden zu zahlen.

Viele Unternehmungen räumten ihren Kunden langfristige Kredite ein. Zumindest eine Unternehmung allerdings stellte neue Lieferungen ein, wenn sich die Zahlungen der Abnehmer verlangsamten. Eine andere Unternehmung regte ihre Abnehmer durch Skonti zur schnelleren Zahlung an. Die meisten Unternehmungen hatten niedrige Zahlungsausfälle. Eine Unternehmung verzeichnete trotz ihrer sehr liberalen Kreditpolitik überhaupt keine Zahlungsausfälle. Nach allgemeiner Erfahrung waren die Abnehmer ehrlich, übernahmen sich jedoch in einigen Fällen aufgrund zu optimistischer Absatzerwartungen. Es war notwendig, die Abnehmerkredite sorgfältig zu überwachen und sich eingehend über die finanzielle Lage der Kunden auf dem laufenden zu halten.

III. Finanzwesen

Das Finanzwesen der internationalen Unternehmung steht verschiedenen Chancen und Risiken gegenüber, die bei einer in einem Lande operierenden Unternehmung entfallen. Die nationale Unternehmung stützt sich im wesentlichen auf einen Kapitalmarkt. Ihr Kapital kann ungehindert von einer Einheit zu einer anderen verlagert werden. Die internationale Unternehmung dagegen hat durch ihre in verschiedenen Ländern stationierten Einheiten leichter Zugang zu mehreren Kapitalmärkten. Der Kapitalfluß von Land zu Land innerhalb der Gesamtunternehmung unterliegt jedoch zahlreichen Hemmnissen.[1)] Die Besonderheiten der Kapitalbeschaffung und des Kapitaleinsatzes der internationalen Unternehmung sollen deshalb im folgenden näher betrachtet werden.

1. Kapitalbeschaffung

Die Besonderheiten der Kapitalbeschaffung der internationalen Unternehmung treten vor allem im Bereich der einzelnen Einheiten in den Gastländern auf. Es erscheint deshalb gerechtfertigt, die Probleme der Kapitalbeschaffung der internationalen Unternehmung aus der Sicht der Innen- und Außenfinanzierung ihrer Einheiten in den Gastländern aufzurollen.

a) Innenfinanzierung

Die Innenfinanzierung einer Unternehmung beruht auf unternehmensinternen Kapitalquellen. Als unternehmensinterne Kapitalquellen einer ausländischen Einheit einer internationalen Unternehmung dienen die übrigen Einheiten der Gesamtunternehmung und der cash-flow der betreffenden Einheit selbst.

aa) Einheiten als Quellen

Die Einheiten als Kapitalquellen lassen sich insofern noch

---

1) Smith, Dan Throop, Financial Variables in International Business, in: Harvard Business Review, Vol. 44, No. 1, January-February 1966, S. 93.

zur Innenfinanzierung rechnen, als mit ihrer Inanspruchnahme wirtschaftlich keine neuen Herrschaftsrechte aus der Kapitalaufnahme der Einheit erwachsen. Es handelt sich hierbei nur um eine Kapitalverlagerung innerhalb der Gesamtunternehmung.

Die Spitzeneinheit oder Muttergesellschaft mit dem Sitz im Heimatland nimmt in der Regel als Kapitalquelle einer Niederlassung in einem Gastland einen bedeutenden Rang ein. Die Spitzeneinheit kann sich auf dem Kapitalmarkt des Heimatlandes refinanzieren, indem sie dort entweder Fremdkapital aufnimmt, dessen Zinsen meist niedriger sind als im Gastland, oder Eigenkapital, dessen Eigner meist eine geringere Gewinnausschüttung nach einer längeren Wartezeit erwarten als Eigenkapitalgeber im Gastland. Für die Unternehmung hat dieser Weg der Finanzierung den Vorteil, daß der Einfluß auf die ausländische Einheit nicht geschwächt wird und daß die Kapitalkosten relativ niedrig sind. Dem steht der Nachteil des Risikos für den verstärkten Kapitaleinsatz gegenüber, das die Spitzeneinheit und damit letztlich die Gesamtunternehmung allein zu tragen hat. Das der Niederlassung zugeführte Kapital kann je nach Lage und Zweckmäßigkeit verschiedene Formen (Eigen- und Fremdkapital) annehmen und in verschiedene Vermögenswerte (Geld, Güter oder Rechte) gekleidet zufließen, d. h. die Passiv- und die Aktivseite der Bilanz einer ausländischen Tochtergesellschaft können von der Muttergesellschaft ganz den jeweiligen rechtlichen und operationalen Anforderungen angepaßt werden.[1)]

Aber auch die übrigen Einheiten der Unternehmung, sei es, daß es sich um Grund- oder Zwischeneinheiten handelt, sei es, daß sie ihren Sitz im Lande der zu finanzierenden Einheit oder in einem weiteren Gastlande haben,

---

1) Cabot, Louis W., The Control of Investment in Foreign Operations, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations, IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 48 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 450 ff.

kommen als Kapitalquellen in Betracht. Als Beispiel für die Mithilfe einer Tochtergesellschaft bei der Finanzierung einer anderen innerhalb eines Gastlandes sei eine Aktion der Socony Mobil Oil Company genannt. Bei der kürzlichen Errichtung einer chemischen Fabrik der Mobil Chiminica Italiana bei Neapel stellte die ebenfalls in Italien ansässige Mobil Oil Italiana einen Großteil der kurzfristigen Mittel.[1] Die Refinanzierung der kapitalgebenden Einheit kann in entsprechender Weise aus unternehmensinternen und -externen Quellen erfolgen. In vielen Fällen dienen in Basisländern errichtete Zwischeneinheiten als Kapitalquellen der Einheiten in dritten Gastländern. Die wichtigsten Quellen der Refinanzierung der Basiseinheiten sind die Spitzeneinheit im Heimatland, die akkumulierten Gewinne der den Basiseinheiten rechtlich zugehörigen Tochtereinheiten in dritten Ländern und der Kapitalmarkt des Basislandes. So bietet beispielsweise die Schweiz durch niedrige Steuern für akkumulierte Auslandseinkommen und einen leistungsfähigen Kapitalmarkt eine gute Grundlage für Operationen von Basiseinheiten.[2]

bb) Cash-flow als Quelle

Der cash-flow als Kapitalquelle spielt im Bereich der Kapitalbeschaffung der internationalen Unternehmung ebenfalls eine sehr wesentliche Rolle. Zum cash-flow gehören der erwirtschaftete Gewinn und die Abschreibungen einer Einheit. Vom Gewinn wird in der Regel ein größerer Teil reinvestiert, während die Abschreibungen gänzlich für Reinvestitionen zur Verfügung stehen. Die internationalen Unternehmungen mit dem Stammsitz in den USA pflegen ihre jährlichen Investitionen in den Gastländern zu mehr als 50 % durch einbehaltene Gewinne und Abschreibungen zu finanzieren. Der Rest des investierten Kapitals

1) Fischer, Edward P., Financing Foreign Operations, in: Financial Executive, October 1964, S. 15.

2) Hollos, Paul E., Swiss Credit Facilities and International Finance Companies, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 170 ff.

stammt aus Mitteln, die teils aus den USA, teils aus den Gastländern zufließen.[1)]

Der einbehaltene Gewinn nimmt einen steigenden Anteil am erwirtschafteten Gewinn ein. In den Jahren 1961, 1962 und 1963 reinvestierten die im Ausland tätigen U.S.-Unternehmungen jeweils 22, 28 und 35 % ihrer Auslandsgewinne.[2)] Die Reinvestition von Gewinnen hat folgende Vorteile: Die Expansion führt zu keinen weiteren

---

1) Die Quellen der Finanzierung einer Auswahl amerikanischer Auslandsniederlassungen zeigt folgende Tabelle:

Sources of Funds in the Mining, Petroleum and Manufacturing Industries

	1961		1962		1963	
	Mio $	%	Mio $	%	Mio $	%
Retained Earnings	0.758	14	1.073	19	1.458	19
Depreciation	2.196	39	2.314	39	2.557	34
Funds from U.S.	1.249	22	1.009	17	1.389	18
Funds from Abroad	1.391	25	1.521	25	2.146	29
Total	5.594	100	5.917	100	7.550	100

Quelle: Cutler, Fred und Pizer, Samuel, U.S. Firms Accelerate Capital Expenditures Abroad, in: Survey of Current Business, hrsg. von U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, Vol. 44, No. 10, October 1964, S. 12, Table 9.

2) Das Verhältnis des ausgeschütteten und des reinvestierten Gewinns verhielt sich bei amerikanischen Auslandsniederlassungen im Bergbau, in der Erdölindustrie und in der Verarbeitung wie folgt:

	1961		1962		1963	
	Mio $	%	Mio $	%	Mio $	%
Income paid out	2.623	78	2.760	72	2.756	65
Retained Earnings	o.758	22	1.073	28	1.458	35
Net Income	3.381	100	3.833	100	4.214	100

Quelle: Cutler, Fred und Pizer, Samuel, U.S. Firms Accelerate Capital Expenditures Abroad, in: Survey of Current Business, hrsg. von U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, Vol. 44, No. 10, October 1964, S. 12, Table 9.

Herrschaftsansprüchen an die Unternehmung. Die Spitzeneinheit braucht kein weiteres Kapital aus dem Heimatland den Auslandsrisiken auszusetzen. Die Devisenbilanz des Gastlandes wird nicht belastet. Etwaige Ausschüttungs- oder Transfersteuern werden gespart. Es gilt die Regel, daß eine ausländische Einheit weder 100 % ihres Gewinns reinvestieren, noch 100 % des Gewinns ausschütten soll. Wenn eine Einheit einmal eine Gewinnpolitik eingeführt hat, die von den Behörden des Gastlandes akzeptiert wurde, dann soll diese nach Möglichkeit beibehalten werden. Eine rigorose Ausschüttungspolitik würde im Gastland zumindest Unwillen erregen. Andererseits sollte stets ein gewisser Gewinnbetrag ausgeschüttet und transferiert werden, um keinesfalls einen Präzedenzfall zu liefern, selbst wenn die Spitzeneinheit der ausländischen Einheit dieses Kapital als Eigenkapital oder Darlehen wieder zuführen muß.[1)]

Die Abschreibungen sind keine Kapitalquelle, aus der zusätzliches Kapital gewonnen werden kann. Durch die Abschreibungen wird bereits investiertes Kapital nur wieder freigesetzt. Sie dienen der Substanzerhaltung. Aus den Abschreibungen können daher in der Regel nur Ersatzinvestitionen finanziert werden. Da jedoch Statistiken über Investitionen im Ausland meist Bruttoinvestitionen aufführen, zu deren Finanzierung stets auch die Abschreibungen herangezogen werden müssen, soll diese Kapitalquelle an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben.

b) Außenfinanzierung

Die Außenfinanzierung einer Einheit in einem Gastland stützt sich auf unternehmensexterne Kapitalquellen. Die wichtigsten unternehmensexternen Kapitalquellen sind individuelle Kapitalanleger, institutionelle Kapitalsammelstellen und staatliche Finanzierungseinrichtungen im Heimatland und in den Gastländern.

---

1) Witham, B.H. jr., Some Basic Questions, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 17.

aa) Kapitalanleger

Bei den individuellen Kapitalanlegern lassen sich Anleger des unorganisierten und Anleger des organisierten Kapitalmarktes unterscheiden.

Die Anleger des unorganisierten Kapitalmarktes stellen einer Einheit in der Regel einen größeren Anteil des benötigten Kapitals zur Verfügung und erwarten, je nachdem, ob es sich um Eigen- oder Fremdkapital handelt, einen mehr oder weniger starken partnerschaftlichen Einfluß auf das Unternehmen. Kapitalgeber dieser Art können sich aus dem Heimatland oder dem Land des Sitzes der Niederlassung rekrutieren.

Partnerschaftliche Kapitalgeber aus dem Heimatland können sich in verwandten Branchen aber auch unter den unmittelbaren Konkurrenten finden. Auf diesem Wege läßt sich nicht nur die materielle Kapitalbasis der Einheit im Gastland verstärken. Oft werden auf diese Weise immaterielle Werte mit eingebracht, wie die Zusammenlegung von Patenten, know-how oder Marktpositionen, ohne die die Unternehmung dem Wettbewerb der einheimischen Konkurrenten im Gastland vielleicht nicht gewachsen wäre. Allerdings birgt eine solche Allianz auch Gefahren in sich. Die Auslandseinheit kann so zu einem Kanal werden, der Geschäftsgeheimnisse zu den eigenen Konkurrenten schleust und umgekehrt - eine oft unerwünschte Möglichkeit, die berücksichtigt werden muß.[1)]

Partnerschaftliche Kapitalgeber aus dem Gastland lassen sich in entwickelten Ländern aus der meist breiten Schicht der mittleren und größeren Unternehmungen, in unterentwickelten Ländern aus der begrenzten Schicht der Großkapitaleigner gewinnen. Die Kapitalgeber in den Gastländern, insbesondere in den weniger entwickelten Ländern, sind häufig sehr daran interessiert, Niederlassungen fremdländischer Unternehmen durch Kredite oder Beteiligungen zu unterstützen, wenn diese Unternehmen

1) Cabot, Louis W., a.a.O., S. 48.

ebenfalls Kapital und kaufmännisches und technisches Wissen einbringen.[1] So ist es beispielsweise für ein landesfremdes Unternehmen in Brasilien nicht allzu schwer, örtliches Kapital durch eine Gemeinschaftsgründung mit einem der wohletablierten brasilianischen Familienkonzerne zu gewinnen. Diese Familienunternehmungen konzentrierten sich ursprünglich auf Landwirtschaft, Handel und Finanzierungen, versuchen jedoch heute, sich auch auf das Gebiet der Industrie auszudehnen.[2] Allerdings bedeutet eine Kapitalaufnahme in den Gastländern, ohne Rücksicht auf die Art des Kapitals, wegen der in den meisten Ländern, insbesondere in den Entwicklungsländern vorherrschenden Kapitalknappheit, oft eine starke Belastung durch erhöhte Zins- und Dividendenverpflichtungen.[3] So wird z. B. der durchschnittliche, gewogene Zinssatz auf dem unorganisierten Kapitalmarkt in den Entwicklungsländern auf 24 % p. a. mit Extremwerten von 12 % nach unten und 36 % und darüber nach oben geschätzt.[4]

Anleger des organisierten Kapitalmarktes sind in der Regel ebenfalls im Heimatland und im Gastland zu finden. Allerdings ist die Aufnahmefähigkeit der organisierten Kapitalmärkte je nach Entwicklungsstand des betreffenden Landes sehr unterschiedlich. Darüber hinaus bestehen für die internationale Unternehmung sowohl im organisierten Kapitalmarkt des Heimatlandes als auch des Gastlandes spezifische Hindernisse bei der direkten Kapitalaufnahme durch ihre Einheiten.

Die Anleger des organisierten Kapitalmarktes sind allgemein nur bereit, verbriefte Rechte an in ihrem Lande

---

1) Cabot, Louis W., a.a.O., S. 49 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 454.

2) Gordon, Lincoln und Grommers, Englebert L., United States Manufacturing Investment in Brazil, Boston 1962, S. 108.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 452 und Smith, Dan Throop, a.a.O., S. 100 f.

4) Wai, U Tun, Interest Rates Outside the Organized Money Markets of Underdeveloped Countries, in: Staff Papers, hrsg. von International Monetary Fund, Vol. 6, No. 1, November 1957, S. 102

ansässigen Unternehmungen zu erwerben. Deshalb ist es ein Ausnahmefall, wenn eine Auslandsniederlassung versucht, einen Teil einer Wertpapieremission im Heimatlandes der Spitzeneinheit zu plazieren. Eine solche Plazierung ist nur unter seltenen Umständen möglich, wie etwa die kürzlich erfolgte Obligationenemission der Siemens Europa-Finanz A.G., einer in Luxemburg ansässigen Tochtergesellschaft des Siemens-Konzerns, in der Bundesrepublik. Hier sorgte wohl der Name der Spitzeneinheit dafür, daß ca. 15 % der Anleihestücke im Heimatlande verkauft wurden.[1] Die gleichen Überlegungen dürften hinsichtlich der Wertpapieremission einer Auslandsniederlassung in dritten Ländern zutreffen. Häufiger ist der Fall, daß die Einheit mit einer Wertpapieremission an den Kapitalmarkt ihres Gastlandes herantritt. Die Ausgabe von Wertpapieren ist allerdings nur in wenigen Ländern möglich, da breite Kapitalmärkte und Börseneinrichtungen oft fehlen. Organisierte Börsen und Emissionsfirmen gibt es praktisch nur in Europa, Nordamerika, Australien und Japan, sowie in einigen Ansätzen auch in Südamerika, wenn auch in vielen Ländern die Banken Wertpapiere an ihre Kunden vermitteln.[2] Je geringer die Ausstattung mit Kapital und je größer die Konzentration des Reichtums eines Landes sind, desto mehr nehmen auch die Entwicklung und der Gebrauch des Wertpapierwesens ab.[3] Die ausländischen Einheiten internationaler Unternehmungen bemühen sich deshalb häufig in ausgefallener Weise, den Kapitalmarkt ihrer Gastländer zu beleben. So werden z. B. in Entwicklungsländern Aktien direkt durch die Unternehmung oder indirekt durch Emissionsfirmen von Haus zu Haus auf der Basis von Ratenzahlungen den Anlegern nahegebracht. Auf diese, wenn auch mühselige, Weise lassen sich oft insgesamt erstaunliche Gelder aus den kleinen Beiträgen zahlreicher Anleger

---

1) O. V., Siemens-Anleihe überzeichnet, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 238, 13.10.1966, S. 20

2) Cabot, Louis W., a.a.O., S. 50.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 453.

mobilisieren, die sich bereit finden, auf Monatsraten Aktien zu kaufen, um sich ein bescheidenes Vermögen zu schaffen und ihr Kapital gegen die in ihren Ländern meist vorherrschende Inflation abzusichern.[1] Unter solchen Umständen verteuern die Unzulänglichkeiten dieser Kapitalmärkte die Ausgabe der Wertpapiere beträchtlich. Aus Brasilien werden Fälle berichtet, in denen diese Kosten 20 % und mehr betrugen.[2] Außerdem können Konflikte zwischen den Wünschen der Aktionäre, hohe Dividenden zu erhalten, und den Bestrebungen der Unternehmung, die Gewinne zu reinvestieren, auftreten.[3] Auf Obligationen mit festen Zinssätzen kann in manchen Ländern, wie etwa Brasilien, nicht ausgewichen werden, weil die dortigen Inflationsraten die Zinsraten überflügeln und die Anleger deshalb nicht bereit sind, langfristige Rentenpapiere zu akzeptieren.[4]

bb) Kapitalsammelstellen

Die Kapitalsammelstellen bilden eine weitere für die internationale Unternehmung wichtige Gruppe von Kapitalquellen. Wesentlich sind hier vor allem die Banken und Versicherungen. Für die internationale Unternehmung treten wiederum unterschiedliche Probleme auf, je nachdem, ob sie sich an die betreffenden Institutionen im Heimatland oder im Gastland wendet.

Die Banken des Heimatlandes pflegen meist ein reges Interesse an der Finanzierung industrieller Projekte im Ausland zu zeigen. Eine Finanzierung einer Niederlassung in einem Gastland unter Bürgschaft der Spitzeneinheit löst das Problem jedoch selten. Die meisten Banken haben deshalb bis heute die langfristige Finanzierung nur weniger Auslandsprojekte direkt durchgeführt und kaum eigenes Kapital in solche Unternehmungen investiert.

---

1) Capone, A. William, Financing in Developing Countries, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 43 f.

2) Gordon, Lincoln und Grommers, Englebert L.,a.a.O.,S.105.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 453.

4) Gordon, Lincoln und Grommers, Englebert L.,a.a.O.,S.104.

Kurzfristige Kredite vergeben die Banken an ausländische Kunden unter den gleichen strengen Bedingungen wie an inländische. Deshalb sind die meisten privaten Banken auch auf diesem Gebiet nicht in der Lage, den Kapitalstrom ins Ausland zu erleichtern. Ihre Tätigkeit beschränkt sich weitgehend darauf, Unternehmungen mit Auslandsprojekten zu beraten und Kontakt zu in- und ausländischen Kapitalgebern aufzunehmen, die an der Finanzierung dieser Projekte interessiert sein könnten. In den USA können die Banken sogenannte "Edge Act Subsidiaries" errichten, die kraft Gesetzes in der Lage sind, Kredite an Auslandsniederlassungen zu vergeben und Eigenkapitalanteile zu übernehmen, um sie bei Gelegenheit zu veräußern.[1)]

Die Banken in den Gastländern spielen oft eine große Rolle bei der Finanzierung der Investitionen der dort ansässigen Niederlassungen. Für eine Einheit einer internationalen Unternehmung ist es vorteilhaft, zunächst Verbindung zu örtlichen Niederlassungen der Banken ihres Heimatlandes aufzunehmen. Die Stellung der ortsansässigen Banken ist oft sehr unterschiedlich. Es besteht die Möglichkeit, daß sie von Familien oder Industriegruppen beherrscht werden. In diesen Fällen besteht die Gefahr, daß Geschäftsgeheimnisse örtlichen Konkurrenten zugeleitet werden. In anderen Ländern sind die Banken oft sehr unabhängig und an der Finanzierung landesfremder Investitionsvorhaben sehr interessiert. Die Einheit kann sich hier außerdem auf die guten örtlichen Verbindungen und Kenntnisse der Banken stützen. In manchen Entwicklungsländern, wie z. B. Brasilien, ist es teilweise schwierig, größere Bankkredite zu bekommen. Wegen der Inflationsgefahr schränkt die Notenbank die Rediskontierung der Kredite der Geschäftsbanken ein und die Spar-

---

1) Cabot, Louis W., a.a.O., S. 49, Griener, Edward D., Financing and Protecting Foreign Investments, in: The Controller, Vol. 30. No. 1, January 1962, S. 36 - 39. Reprinted in: International Business, Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 110 f. und McLean, John G., Financing Overseas Expansion, in: Harvard Business Review, Vol. 41, No. 2, March-April 1963, S. 53 - 65.

konten, die ebenfalls eine Hauptquelle der Bankkredite bilden, werden so niedrig wie möglich gehalten. Manche Niederlassungen internationaler Unternehmungen arbeiten deshalb mit zahlreichen Banken zusammen, manchmal mit über 40, um aus jeder Quelle wenigstens einen geringen Betrag zu schöpfen, andere konzentrieren sich auf einige wenige, dafür aber mit umso intensiveren Bemühungen. Die Zinsen liegen unter diesen Umständen oft hoch. In Brasilien beispielsweise schwanken die Zinsen für kurzfristige Bankkredite je nach Bedarf, Kreditwürdigkeit, Kontakten und Erfahrung der zu finanzierenden Einheit in den letzten Jahren zwischen 15 und 35 % p. a.[1)]

Die Versicherungen bilden in allen Ländern Kapitalansammlungen größeren Umfanges, die zum Teil für Investitionen in anderen Unternehmungen zur Verfügung gestellt werden können. Allerdings sind nur wenige Versicherungsgesellschaften im Heimatland in der Lage, der Einheit einer fremden Unternehmung im Ausland auf direktem Wege Investitionskapital zu überlassen. So gestattet es beispielsweise das Gesetz den Versicherungen im Staate New York in den USA nicht, mehr als 1 % ihres Vermögens in ausländischen Investitionen außerhalb Kanadas anzulegen. Die Restriktionen gegenüber der Kapitalanlage der Versicherungen im Ausland sind in anderen Ländern verschieden, bewegen sich jedoch in ähnlichen Größenordnungen. Zusätzlich haben die meisten Versicherungen strenge selbst gesetzte Beschränkungen hinsichtlich der Investitionen im Ausland. Die Struktur ihres Geschäftes verlangt Investitionen, die einem sehr geringen Risiko ausgesetzt sind. Demzufolge sehen sich die Versicherungen nur beschränkt in der Lage, Kapital für Auslandsinvestitionen bereitzustellen.[2)]

Die Versicherungen im Gastland dagegen gelten als bedeutende Kapitalquellen der örtlichen Niederlassungen landesfremder Unternehmungen. Hier sind zunächst wiederum die

---

1) Cabot, Louis W., a.a.O., S. 49, Fayerweather, John, a.a.O., S. 454 und Gordon, Lincoln und Grommers, Englebert L., a.a.O., S. 95 f.

2) McLean, John G., a.a.O., S. 58.

örtlichen Einheiten der aus dem Heimatlande stammenden Versicherungsunternehmen zu nennen, die bevorzugt Kapital in Niederlassungen dort ebenfalls beheimateter Unternehmen anlegen. Landesfremde Versicherungen betreiben vor allem dann eine intensive Investitionspolitik, wenn ihre Gelder im Gastland durch Transferrestriktionen blockiert sind. In vielen Ländern, insbesondere in den Entwicklungsländern, sind auch die einheimischen Versicherungen daran interessiert, Kapital in Niederlassungen landesfremder Unternehmungen zu investieren. Schwierigkeiten, Kapital von den Versicherungen zu erhalten, können dann auftreten, wenn diese, wie etwa in Australien, wegen der Kapitalknappheit bevorzugt einheimische Unternehmungen unterstützen oder, wie in Brasilien, wegen der Inflationsgefahr in Grund und Boden und wegen der Schwäche des Kapitalmarktes an der Börse in Aktien teilweise staatlicher Unternehmungen investieren.[1)]

cc) Staatliche Einrichtungen

Die staatlichen Finanzierungseinrichtungen spielen im Bereich der internationalen Unternehmung wegen des großen staatlichen Interesses an der wirtschaftlichen Entfaltung der weniger entwickelten Länder als Kapitalquellen eine bedeutende Rolle. Es lassen sich nationale und internationale staatliche Finanzierungseinrichtungen unterscheiden.

Die nationalen Finanzierungseinrichtungen stützen sich auf die Kapitaleinlagen und Zuschüsse eines Staates. Für die internationale Unternehmung sind die staatlichen Finanzierungseinrichtungen ihres Heimatlandes und ihrer Gastländer relevant.

Die staatlichen Finanzierungseinrichtungen des Heimatlandes haben in der Regel die Außenwirtschaft des eigenen Landes und die Entwicklung bestimmter fremder Länder zu

1) Cabot, Louis W., a.a.O., S. 50 f., Fayerweather, John, a.a.O., S. 454 und Gordon, Lincoln und Grommers, Englebert L., a.a.O., S. 104.

fördern. Neben solchen Institutionen, die in erster Linie Exporte und Importe finanzieren, gibt es auch solche, die Kapital für bestimmte Investitionsprojekte im Ausland zur Verfügung stellen. In den USA fallen unter diese Kategorie die Export-Import Bank (Exim Bank), der Development Loan Fund (DLF) und die Agency for International Development (AID).[1] In der Bundesrepublik sind auf diesem Gebiet die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KW) und die Deutsche Gesellschaft für wirtschaftliche Zusammenarbeit (Entwicklungsgesellschaft) tätig. Die KW ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit dem Sitz in Frankfurt am Main. Sie vergibt Darlehen, die dem Wiederaufbau oder der Förderung der deutschen Wirtschaft dienen, Darlehen im Zusammenhang mit Ausfuhrgeschäften und Darlehen für die Finanzierung förderungswürdiger Vorhaben im Ausland, d. h. projektgebundene oder -ungebundene Darlehen im Rahmen der Entwicklungshilfe.[2] Die Entwicklungsgesellschaft ist eine bundeseigene GmbH mit dem Sitz in Köln. Sie beteiligt sich an bestehenden oder neu zu gründenden privaten Unternehmen in Entwicklungsländern und fördert solche Unternehmen, indem sie beteiligungsähnliche Darlehen gewährt oder Garantien und Bürgschaften übernimmt. Es werden im Rahmen der entwicklungspolitischen Grundsätze der Bundesregierung besonders Investitionen der mittelständischen deutschen Wirtschaft in Entwicklungsländern gefördert.[3] Als Beispiele solcher Einrichtungen seien beliebig herausgegriffen: die National Bank for Economic Development in Brasilien,[4] die Banco Industrial in Argentinien, die Corporacion de Fomanto de la Produccion in Chile,[5] die Industrial Credit Company Limited in Irland,[6] die

---

1) Griener, Edward D., a.a.O., S. 108 f. und McLean, John G., a.a.O., S. 56.

2) Obst/Hintner, Geld-, Bank- und Börsenwesen, 35. Aufl., Stuttgart 1963, S. 361 ff.

3) Schlauwitz, Walter (Hrsg.), Der Bund als Finanzier. Kredite, Leistungen und Bürgschaften des ERP Sondervermögens, Bad Godesberg 1964, S. 121.

4) Gordon, Lincoln und Grommers, Englebert L., a.a.O., S. 102.

5) Capone, A. William, a.a.O., S. 43.

6) Loughnecy, Cathal, Government Financive Incentives: Ireland, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 110.

Hellenic Industrial Development Bank in Griechenland.[1] Diese und ähnliche Einrichtungen vergeben u. a. verlorene Zuschüsse in Form von Geld, Gebäuden oder Grundstücken, Kredite mit und ohne dingliche Sicherung zu niedrigen Zinssätzen und Beteiligungen am Eigenkapital.[2] Staatliches Kapital wird jedoch oft nur dann vergeben, wenn es von der empfangenden Niederlassung für Investitionen in einer wirtschaftlich unterentwickelten Zone oder in Projekte verwendet wird, die dem Staat als förderungswürdig erscheinen, jedoch nicht genügend privates Kapital anziehen. Mit Rücksicht auf die oft begrenzte Dauer der staatlichen Unterstützung ist es wichtig zu erkennen, ob diese Finanzierungshilfen die möglichen Nachteile, wie mangelhafte Infrastruktur, fehlende Facharbeiter, schwer tragbare Verpflichtungen oder geringe Rentabilität ausgleichen.[3]

Die internationalen Finanzierungseinrichtungen umfassen solche Institutionen, "an deren Errichtung und Bereitstellung von Mitteln sich mehr als ein Staat beteiligt und an deren Finanzierungstätigkeit mehr als ein Staat partizipiert".[4] Von den internationalen Finanzierungseinrichtungen werden an dieser Stelle nur diejenigen erwähnt, die auch privaten Unternehmungen Mittel für Investitionsvorhaben zur Verfügung stellen. Die Mittel reichen von verlorenen Zuschüssen über Beteiligungen bis zu langfristigen Krediten. Die Grundsätze der Mittelbereitstellung sind folgende: Gewinnlosigkeit, d. h., die Einrichtung arbeitet ohne Erwerbszweck; Subsidiarität, d. h., Mittel werden nur dann vergeben, wenn andere Finanzierungsquellen nicht verfügbar sind; Teilfinanzierung, d. h., es muß auch Kapital aus anderen Quellen bereitgestellt werden; Projektfinanzierung, d. h., es

---

1) O. V., Industrial Investment Incentives: Greece, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 118.

2) Boyer, J.P., Financing Operations in Industrialized Nations, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 27.

3) Cabot, Louis W., a.a.O., S. 50 und Boyer, J.P., a.a.O., S. 27.

4) Sprung, Rudolf, Internationale Finanzierungseinrichtungen, Stuttgart 1963, S. 5.

werden nur bestimmte einzelne Investitionsvorhaben mitfinanziert; internationale Ausschreibung, d. h., die Aufträge an die Zulieferer des Projekts dürfen nur aufgrund internationaler Ausschreibungen vergeben werden.[1] Die Zinsen sind relativ niedrig, die Laufzeiten vergleichsweise günstig.[2] Nach der geographischen Lage der Mitgliedstaaten lassen sich internationale Finanzierungseinrichtungen auf weltweiter, amerikanischer und europäischer Basis unterscheiden.

Zu den internationalen Finanzierungseinrichtungen auf weltweiter Basis gehören die Internationale Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (Weltbank), die International Finance Corporation (IFC) und die International Development Association (IDA). Die Weltbank hat den Status einer Sonderorganisation der UNO. Sie unterstützt den Wiederaufbau der durch den Krieg betroffenen Mitgliedstaaten und die Entwicklung der weniger entwickelten Gebiete der Mitgliedstaaten, sie fördert aber auch die Auslandsinvestitionen Privater durch Übernahme von Garantien und durch Vergabe von Krediten. Die IFC und die IDA dienen der Ergänzung der Finanzierungstätigkeit der Weltbank. Vor allem sollen private Investitionen besser unterstützt werden können. Insbesondere die IFC soll die wirtschaftliche Entwicklung der weniger entwickelten Länder fördern, indem sie Investitionsvorhaben, die von privaten Unternehmungen durchgeführt werden, gemeinsam mit privaten Kapitalgebern finanziert.[3]

Zu den internationalen Finanzierungseinrichtungen auf amerikanischer Basis gehören die Interamerican Development Bank (IDB) und die Centralamerican Bank for Economic Integration (CBEI). Der IDB sind 19 mittel- und südamerikanische Staaten und die USA als Mitglieder beigetreten. Sie soll zur beschleunigten wirtschaftlichen

---

1) Sprung, Rudolf, a.a.O., S. 23 ff.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 452 und Sprung, Rudolf, a.a.O., S. 34 ff.

3) Sprung, Rudolf, a.a.O., S. 82 ff.

Entwicklung der Mitgliedstaaten beitragen. Dieser Aufgabe entspricht sie, indem private und öffentliche Entwicklungsinvestitionen finanziert, Investitionsgarantien übernommen und technische Hilfeleistungen für die Vorbereitung, Finanzierung und Verwirklichung von Entwicklungsprojekten gegeben werden. Die CBEI soll in ähnlicher Weise die Bemühungen um einen engeren wirtschaftlichen Zusammenschluß der mittelamerikanischen Staaten unterstützen.[1)]

Eine internationale Finanzierungseinrichtung auf europäischer Basis, die auch für private Investoren eine wichtige Kapitalquelle darstellt, ist die Europäische Investitionsbank (EIB). Die Bank kann nur für Investitionen im Hoheitsgebiet der EWG-Mitgliedstaaten in Anspruch genommen werden. Sie gewährt für drei Arten von Vorhaben Darlehen und Bürgschaften: für Vorhaben, die zur Erschließung der weniger entwickelten Gebiete innerhalb der Gemeinschaft beitragen, für Vorhaben zur Modernisierung oder Umstellung von Unternehmungen und zur Schaffung neuer Arbeitsmöglichkeiten, die sich aus der Errichtung der EWG ergeben und für Vorhaben, die für mehrere Mitgliedstaaten von Interesse sind.[2)]

2. Kapitaleinsatz

Der Kapitaleinsatz der internationalen Unternehmung kennzeichnet die Art und Weise, in der ihr Kapital verteilt, investiert und gesichert wird.[3)] Spezielle Probleme in diesem Bereich entstehen dadurch, daß die Unternehmung unterschiedlichen wirtschaftlichen und politischen Verhältnissen, verschiedenen Währungsbereichen und divergierenden Steuersystemen ausgesetzt ist und eine außerordentliche Unsicherheit der Erwartungen hinsichtlich der Entwicklung dieser Größen besteht. Im folgenden soll deshalb die Investitions-, die Währungs- und die Steuerpolitik der internationalen Unternehmung kurz umrissen werden.

---

1) McLean, John G., a.a.O., S. 57 und Sprung, Rudolf, a.a.O., S. 75 ff. und S. 14.

2) Sprung, Rudolf, a.a.O., S. 69 ff.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 455.

a) Investitionspolitik

Die Investitionspolitik der internationalen Unternehmung in den Gastländern ist in der Regel dadurch bestimmt, daß sie versucht, die Chancen des jeweiligen örtlichen Marktes wahrzunehmen, die Risiken wirtschaftlicher Fehleinschätzungen und politischer Enteignungsgefahren dagegen zu vermindern.

Das geschieht, indem sie das aus den übrigen Teilen der Unternehmung zufließende Risikokapital minimiert, unternehmensfremdes Kapital beteiligt und staatliche Garantien erwirkt.

aa) Minimales Risikokapital

Die Minimierung des Risikokapitals erfolgt, indem man möglichst geringe Initialinvestitionen tätigt und durch Reinvestition der Gewinne expandiert.

Geringe Initialinvestitionen sind jedoch nicht in der Grundstoff- und Versorgungsindustrie, sondern nur in der Verarbeitung, im Handel und in einigen Dienstleistungsgewerben möglich. Aber auch für diese Zweige ist es schwierig, in einem Gastlande Fuß zu fassen, in welchem sich die Konkurrenz bereits etabliert hat. Unter solchen Umständen ist es ebenfalls nur mit größeren Initialinvestitionen möglich, einen Anteil am Markt zu erobern.[1)]

Die Expansion durch Reinvestition wird im Gegensatz zur Expansion durch Zuführung sogenannten "frischen" Kapitals durch die Spitzeneinheit deshalb bevorzugt, weil in vielen Fällen eine Investition in einem fremden Land noch immer als eine Art Glücksspiel betrachtet wird. Man ist deshalb eher geneigt, das in diesem Spiel gewonnene Geld weiterhin aufs Spiel zu setzen, als zusätzliches Kapital zu riskieren. Die Verbreitung dieser Auffassung dürfte sich mit der Ausdehnung der internationalen

1) Barlow, E. R. und Wender, I. T., a.a.O., S. 161 und 163.

Unternehmung und der Verfeinerung ihres Instrumentariums laufend verringern. Dennoch wird die Selbstfinanzierung auch künftig von größter Bedeutung bleiben. Einmal deshalb, weil die Reinvestition für durch Transferrestriktionen blockierte Gewinne oft die günstigste Anlagemöglichkeit darstellt, zum anderen deshalb, weil eine Expansion aus Gewinnen die Liquidität der Spitzeneinheit nicht zusätzlich beeinträchtigt und dennoch ihre Herrschaftsrechte nicht schmälert.[1)]

bb) Unternehmensfremdes Kapital

Die Beteiligung unternehmensfremden, d. h. nicht von der Spitzeneinheit aufgebrachten oder von ihr verbürgten Kapitals an der örtlichen Einheit wird dann bevorzugt, wenn größere Initial- oder Erweiterungsinvestitionen vorgenommen werden sollen oder müssen und die Unternehmung nicht bereit ist, dafür allein das Risiko zu übernehmen. Voraussetzung dazu ist die rechtliche Selbständigkeit der Auslandsniederlassung. Dieses Kapital kann aus dem Mutterlande oder dem Gastlande stammen, es kann die Form von Eigen- oder Fremdkapital annehmen. Jede der vier möglichen Kombinationen hat ihre besonderen Vor- und Nachteile. Kapital aus dem Mutterlande in der Form von Eigenkapital bringt zwar keine unmittelbaren Rückzahlungs- und Zinsverpflichtungen mit sich, wohl aber neue Herrschaftsansprüche, in Form von Fremdkapital, schafft zwar keine neuen Mitspracherechte, bewirkt jedoch die Verpflichtung stetiger Amortisations- und Zinszahlungen, sowie Schwierigkeiten bei Transferbeschränkungen und die Gefahr, bei Währungsabwertung Verluste zu erleiden. Kapital aus dem Gastland, als Eigenkapital aufgenommen, gibt der Niederlassung den Anstrich eines ortsansässigen Unternehmens, birgt jedoch die Gefahr des Konflikts zwischen den Partnern aus den verschiedenen Umwelten, als Fremdkapital geführt, bietet zwar Sicherheit bei Währungsabwertungen, ist jedoch häufig außerordentlich teuer.

1) Barlow, E.R. und Wender, I.T., a.a.O., S. 164 ff.

cc) Staatliche Garantien

Die Erwirkung staatlicher Garantien zum Schutze der Investitionen in einem Gastland, insbesondere gegen Enteignung und Zerstörung bei politischen Umstürzen oder Kriegen, ist ein wichtiges Mittel der Risikominderung. Hier bieten sich Garantieverträge mit dem Heimatland und dem Gastland an.

Vom Heimatland werden Garantien gegen Enteignung und Zerstörung in der Regel nur übernommen, wenn bereits zwischen Heimatland und Gastland ein Vertrag zum gegenseitigen Schutze des Eigentums der Angehörigen der Partnerstaaten besteht.[1] Solche Verträge werden vor allem im Rahmen von Entwicklungshilfeabkommen geschlossen.

Darüber hinaus kann die Unternehmung Garantieverträge mit der Regierung des Gastlandes abschließen. Bei solchen Verträgen ist jedoch Vorsicht geboten, da die regierenden Parteien wechseln können und bei tiefgreifenden Umstürzen die nachfolgenden Regierungen nicht immer bereit und in der Lage sind, in die Verpflichtungen ihrer Vorgänger einzutreten.

b) Währungspolitik

Als Währungspolitik der internationalen Unternehmung wollen wir alle Maßnahmen bezeichnen, die der Anpassung an die unterschiedlichen Währungsverhältnisse und der Bewältigung der daraus entspringenden Chancen und Risiken dienen. Auf kurze Sicht kann eine Auslandsinvestition wegen der Schwierigkeiten, welche die Währungssituation der Welt mit sich bringt, unzweckmäßig erscheinen. Im Schnitt eines längeren Zeitraums gesehen lassen sich diese Hindernisse überwinden. Der Wert des investierten Kapitals kann trotz Inflation und Abwertungen erhalten, angemessene Renditen können trotz Transferbeschränkungen repatriiert werden. Die

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 458.

Frage, wie man auf dem Gebiet der Währungsspekulation Gewinne erzielt, soll hier nicht erörtert werden. Dies ist ein Feld für Spezialisten. Wir wollen uns deshalb darauf beschränken, die Methoden zur Minimierung der währungsbedingten Risiken der internationalen Unternehmung darzustellen, die vornehmlich ihr Kapital und ihre technischen und administrativen Fertigkeiten auf den internationalen Märkten nutzen will.[1] Besondere Probleme in diesem Bereich entstehen durch Inflation im Gastland, Abwertung der Währung des Gastlandes und Transferbeschränkungen durch das Gastland.

aa) Sicherung gegen Inflationsrisiken

Die Sicherung gegen Inflationsrisiken ist bei der Tätigkeit der internationalen Unternehmung von größter Wichtigkeit, da ihre Einheiten sehr oft in Ländern mit beträchtlichem, wenn nicht übermäßigem Kaufkraftschwund der örtlichen Währung operieren. Verlusten durch Inflation kann mit folgenden Maßnahmen begegnet werden: Anpassung der Preise, Aufnahme von Fremdkapital in lokaler Währung und Minimierung der Liquidität.

Die Anpassung der Preise in der Weise, daß die steigenden Kosten voll auf die Abnehmer abgewälzt werden, ist die nächstliegende Maßnahme in einer inflationären Lage. Dies geschieht, indem man die Wiederbeschaffungskosten vorauszuschätzen versucht. Die Voraussage basiert auf dem geschätzten Zuwachs der Lebenshaltungskosten, abgeleitet aus der jüngsten Erfahrung. So prognostizierten einige U.S.-Unternehmungen in Brasilien in den 50er Jahren die Inflationsrate auf 20 % jährlich. Betrug beispielsweise der durchschnittliche Zeitraum zwischen dem Kauf des Rohmaterials und der Einlösung der Forderungen 6 Monate, so wurden die Wiederbeschaffungskosten 10 % (6/12 mal 20) über den Anschaffungskosten angesetzt. Die praktische Anwendung dieser Politik stößt jedoch auf verschiedene Schwierigkeiten. Die tatsächliche Inflationsrate ist irregulär. Z. B. mag ein Zuschlag von 20 % in

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 455.

Brasilien für die 50er Jahre ausreichend gewesen sein, in den 60ern beschleunigte sich die Inflation jedoch beträchtlich. Der Zuwachs der Lebenshaltungskosten betrug 1963 30 %, 1964 sogar 120 %, so daß viele Unternehmungen den daraus resultierenden Kosten-Preisdruck zu spüren bekamen. Darüber hinaus bleibt die Frage offen, ob die kalkulierten Preissteigerungen auch realisiert werden können. Zwar wird gelegentlich die Regel aufgestellt, lieber die Produktion eines Gutes einzustellen, als es zu einem der Inflation nicht adäquaten Preis zu verkaufen, jedoch erscheint diese Lösung wenig realistisch. Vor allem für Konsumgüterhersteller sind häufige Preisänderungen schwierig, besonders dann, wenn sie ein umfangreiches Programm durch ein weit gestreutes Händlernetz absetzen. Dennoch gab z. B. ein U.S.-Unternehmen in Brasilien 6 aufeinanderfolgende Preislisten innerhalb eines Jahres heraus. Für einige Zeit kann man den Anschein stabiler Preise erwecken, indem man das Gewicht oder die Qualität der verkauften Waren verringert, jedoch erscheint auch diese Lösung sehr problematisch. Investitionsgüterhersteller sind in einer günstigeren Lage. Ihre Absatzverträge enthalten oft Eskalationsklauseln, welche die Verkaufspreise an das Lohnniveau und die Preise für Rohmaterial binden. Häufig werden Preisanpassungen durch die Konkurrenzlage verhindert, da die Schnelligkeit der Anpassung in der Regel von dem Konkurrenten bestimmt wird, der die Preise am langsamsten heraufsetzt. Dies geschieht gelegentlich durch einheimische Konkurrenten, die weniger inflationsbewußt sind als die Einheiten internationaler Unternehmen und nicht merken, daß ihre Unternehmen durch die Inflation schrittweise dekapitalisiert werden.[1)]

Die Aufnahme von Fremdkapital in der Währung des Gastlandes ist ein weiteres Mittel, die Unternehmung gegen Kaufkraftverluste zu schützen. Ist die Inflationsrate

---

1) Gordon, Lincoln und Grommers, Englebert L., a.a.O., S. 182 ff. und McKee, James W. jr., Operating in an Inflationary Economy, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 45 ff.

hoch, so vermindern sich jedoch gewöhnlich die Möglichkeiten, langfristige Kredite zu erhalten. Oft ist es dagegen möglich, kurzfristige Kredite aufzunehmen und den langfristigen Kapitalbedarf auf dem Revolvingwege zu decken. Kurzfristige Kredite sind manchmal auch außerhalb der normalen Kapitalquellen zu erhalten, etwa von Firmen, die normalerweise nicht verleihen, jedoch eine bessere Verzinsung als die bei den Banken gegebene wünschen und gleichzeitig in der Lage sein wollen, das Kapital abrufen zu können, wenn es erforderlich erscheint. Darüber hinaus erweist es sich in Inflationszeiten als vorteilhaft, mit einer größeren Anzahl von Banken als Kreditquellen zusammenzuarbeiten als in normalen Zeiten, da es zweifelhaft ist, ob eine kleine Anzahl von Kreditinstituten dann noch den Kapitalbedarf der Unternehmung befriedigen kann. Wichtig ist zu klären, wieviel Kapital aufgenommen werden soll und zu welchen Zinssätzen. Theoretisch wäre die Unternehmung dann vollkommen geschützt, wenn es gelänge, das Umlaufvermögen gänzlich aus Krediten zu finanzieren, deren Zinssätze so liegen, daß sie die von der ursprünglichen Investition erwartete Rendite nicht beeinträchtigen. Trotz der Vorteile der Kreditexpansion können auch Gefahren entstehen, wenn die Fälligkeitstermine der Kredite mit einer Abschwächung der Konjunktur zusammenfallen. Es könnte sich dann als unmöglich erweisen, diese Verpflichtungen zu erfüllen. Das Umlaufvermögen ist deshalb niedrig zu halten, damit auch das zu seiner Deckung erforderliche Kapital verringert werden kann, ebenso die Kosten, die gleichfalls die Höhe des Umlaufvermögens beeinflussen. Beides ist nicht einfach in inflationären Zeiten, in denen man eher zum Ausgeben als zum Sparen neigt.[1)]

Die Minimierung der Liquidität bzw. der Zug in die Sachwerte ist schließlich ebenfalls ein wichtiges Mittel zur Verhinderung von Inflationsverlusten. Das am meisten gefährdete

---

1) McKee, James W. jr., a.a.O., S. 50 f. und Rudolf, F.M., Internationale Konzerne - Gedanken zur Frage ihrer Finanzierung, in: Finanz und Wirtschaft, 35. Jg., No. 1/2, 1962, S. 2.

Vermögen sind die Barbestände. Sie sollten deshalb extrem niedrig gehalten werden. Der Gebrauch von Kontokorrentkrediten bei den Banken, wodurch Kredit verfügbar, aber nicht notwendigerweise in Verwendung ist, stellt dabei eine gute Lösung zur Erhaltung der Zahlungsfähigkeit dar. Forderungen unterliegen ebenfalls dem Geldwertschwund. Man sollte deshalb auf sofortiger Zahlung bestehen oder die Forderungen auf diesem oder jenem Wege zu diskontieren versuchen. Flüssige Mittel, die auf diese Weise freigesetzt werden, sind entweder in Sachwerten anzulegen oder, wenn möglich, in harte Währungen zu konvertieren. Bei der Anlage in Sachwerten kann es sich um Anlage in Lagerbeständen von Rohmaterial und in Anlagevermögen handeln. Obwohl normalerweise die Lagerbestände wegen der Kosten, die sie verursachen, niedrig gehalten werden sollen, so sind in der Inflation hohe Rohmaterialbestände zu empfehlen, da ihre Wertsteigerung, vorausgesetzt, daß sie sich in den Absatzpreisen realisieren läßt, die Lagerkosten weit überkompensieren kann. Als Anlagevermögen kommen in erster Linie Grundstücke und Gebäude, gelegentlich auch Aktien und Beteiligungen in Frage.[1)]

bb) Sicherung gegen Abwertungsrisiken

Die Sicherung gegen Abwertungsverluste umfaßt Maßnahmen, die als Ergänzung der Maßnahmen zur Sicherung gegen Inflationsverluste angesehen werden können. Meist ist die Abwertung der örtlichen Währung eine Folge der Inflation im Gastland. Eine Abwertung liegt dann vor, wenn die Regierung des Gastlandes die Wechselkurse der Landeswährung gegenüber den anderen Währungen der Welt herabsetzt. Für die internationale Unternehmung bedeutet dies eine Wertminderung ihrer Bestände an Währungseinheiten des Gastlandes gemessen an den Währungseinheiten des Heimatlandes. Die wichtigsten Methoden zum Schutze

1) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 66 und McKee, James W. jr., a.a.O., S. 48 f. und 52.

gegen Abwertungsverluste sind die Minimierung der Verpflichtungen in Fremdwährungen, der Abschluß von Termingeschäften, der Abschluß von Swapgeschäften und der Umtausch der Bestände in örtlicher Währung vor der Abwertung.

Die Minimierung der Verpflichtungen in Fremdwährungen bewirkt, daß die im Falle einer Abwertung der örtlichen Währung entstehenden Wechselkursverluste ebenfalls minimiert werden. Örtlich aufgenommenes Kapital kann in örtlicher Währung zurückgezahlt werden, so daß die Wertschwankungen der örtlichen Währung gegenüber der Außenwelt die Höhe des zu zahlenden Betrages nicht berühren. Wurde der Kredit jedoch in einer harten Währung aufgenommen und in örtliche Währung transferiert, so muß die Unternehmung nach einer Abwertung einen höheren Betrag an örtlicher Währung aufbringen, um den Kredit in der harten Währung zurückzahlen zu können.[1)]

Der Abschluß von Termingeschäften bedeutet den Abschluß von Verträgen mit einer Wechselbank, zu einem bestimmten zukünftigen Termin einen bestimmten Betrag einer bestimmten Währung, z. B. Cruzeiros, zu einem vorher festgesetzten Wechselkurs gegen eine andere Währung, z. B. Dollars, einzutauschen. Dabei erhält die Wechselbank einen Aufschlag für die Übernahme des Wechselkursrisikos.[2)]

Der Abschluß von Swapgeschäften oder die Aufnahme von Swapkrediten geht wie folgt vor sich: Die Spitzeneinheit stellt der Landeszentralbank des Gastlandes einen Betrag in der Währung des Heimatlandes oder in einer sonstigen harten Währung zur Verfügung. Die Zentralbank des Gast-

---

1) Barlow, E.R. und Wender, I.T., a.a.O., S. 162, Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 66, Fayerweather, John, a.a.O., S. 456 und Gilbert, John J., a.a.O., S. 32.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 456, Gilbert, John J., a.a.O., S. 31 und Shaw, Lee N., Coping with Foreign-Exchange Problems in International Operations, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 56 f.

landes wiederum vergibt einen Kredit in örtlicher Währung an die Einheit der Unternehmung in ihrem Lande. Am Ende der Leihfrist wird der Kredit in örtlicher Währung an die Bank zurückgezahlt, während diese wiederum den ursprünglichen Betrag der fremden Währung an die Spitzeneinheit entrichtet. Swapgeschäfte können teuer sein, werden jedoch bevorzugt, wenn die Kosten geringer geschätzt werden als die voraussichtliche Abwertung der örtlichen Währung.[1)]

Der Umtausch der örtlichen Währung in harte Währung vor der Abwertung ist ein nicht leicht zu realisierender Ratschlag. Einerseits ist der Zeitpunkt der Abwertung schwer vorauszusagen, andererseits werden in solchen Situationen größere Umtauschaktionen meist durch Transferrestriktionen behindert. Es ist daher ratsam, vom Zeitpunkt der Investition in einem Weichwährungsland an regelmäßig alle freigesetzten flüssigen Mittel in eine Hartwährung, meist die Währung des Heimatlandes, zu konvertieren.[2)] Arbeitet die Unternehmung in mehreren Ländern, so ist es unter Umständen günstig, in einem Hartwährungsland, wie etwa der Schweiz, einen Pool für flüssige Mittel zu errichten. Das Pooling, meist im Rahmen einer Basisgesellschaft vorgenommen, wirkt nicht nur als ein Schutz gegen Abwertungen. Es kann der Verringerung der insgesamt von den Einheiten als Barreserve zu haltenden Mittel und der Vereinfachung der Liquiditätsüberwachung der Gesamtunternehmung dienen. Schließlich verbessert das Pooling die Möglichkeit, die flüssigen Mittel kurzfristig ertragreich anzulegen.[3)]

cc) Sicherung gegen Transferrisiken

Die Sicherung gegen Transferbeschränkungen ist dann erforderlich, wenn das Gastland nicht über eine ausreichende

---

1) Gordon, Lincoln und Grommers, Englebert L., a.a.O., S. 100 f.

2) Gilbert, John J., a.a.O., S. 31 f.

3) Epley, Stewart, Using Liquid Funds Overseas, in: The Controller, Vol. 30, No. 2, February 1962, S. 56 f.

Reserve harter Devisen verfügt. Es greift dann zu Transferbeschränkungen, mit deren Hilfe ein System der Tauschprioritäten errichtet wird. Transferrestriktionen können in vielfacher Form auftreten und vom vollkommenen Transferverbot über die Festlegung von Wechselkontingenten bis zur Erhebung von Transfersteuern reichen. Gegen die Transferbeschränkungen kann sich die Unternehmung, abgesehen davon, daß sie ihnen ausweicht, indem sie vorzugsweise mit örtlichem Kapital arbeitet, mit den im folgenden aufgeführten Maßnahmen zu sichern versuchen:

Zunächst kann die Unternehmung mit Währungen arbeiten, die in den Devisenreserven des Gastlandes ausreichend vorhanden sind. Sollen z. B. brasilianische Cruzeiros in Deutsche Mark konvertiert werden, so läßt sich die Transaktion möglicherweise unter Zwischenschaltung spanischer Peseten durchführen, nämlich dann, wenn Brasilien über genügend Peseten und Spanien über ausreichende Reserven an Deutscher Mark verfügt. Arbeitet die Unternehmung in mehreren Weichwährungsländern, so ist es eventuell für sie günstig, eine Holdinggesellschaft in einem Land zu errichten, das relativ günstige Währungsbeziehungen zu den übrigen Gastländern aufweist. Allerdings muß dann die Währung des Basislandes frei in die des Heimatlandes transferierbar sein.[1)]

Häufig sind die Transfermöglichkeiten nach Dringlichkeitsstufen, abhängig von der dem Transfer zugrunde liegenden Vorgang, gestaffelt. Die Unternehmung versucht deshalb, mit Transferansprüchen hoher Dringlichkeitsstufe zu arbeiten. So lassen sich beispielsweise Verpflichtungen der Einheit im Gastlande an die Spitzeneinheit im Heimatland in Form von Lizenzgebühren, Zinsdiensten und Amortisationsraten leichter transferieren als Dividenden. Viele Spitzeneinheiten stellen daher ihren Tochtereinheiten Kapital lieber in der Form von Fremdkapital als in der Form von Eigenkapital zur Verfügung. Ebenso häufig ist der Abschluß von Beratungs-

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 457.

und Lizenzverträgen zwischen Spitzeneinheit und abhängiger Einheit im Gastland.[1)]

Das Switchgeschäft ist ein weiterer Weg zur Sicherung gegen Transferrestriktionen. Beim Switchgeschäft werden die zu transferierenden Mittel örtlicher Währung in Waren aus dem Gastland angelegt. Die Ware wird dann in das Gebiet der gewünschten Währung exportiert und dort wieder verflüssigt. Die Erlöse können dann dem vorbestimmten Zweck, z. B. der Tilgung von Darlehen oder der Ausschüttung von Dividenden, zugeführt werden. Die Schwierigkeit beim Switchgeschäft liegt nicht nur darin, eine exportfähige, im Bestimmungsland absetzbare Ware zu finden, sondern auch darin, daß Länder mit knappen Devisenreserven häufig den Umtausch der aus ihren Exporten erzielten Erlösen in die eigene Landeswährung vorschreiben. Hier lassen sich zwischen Unternehmung und Staat jedoch oft Absprachen erzielen, die für beide Teile befriedigend sind.[2)]

Das Verrechnungsgeschäft als Sicherung gegen Transferbeschränkungen besteht darin, daß gegenseitige Forderungen von Unternehmen in verschiedenen Ländern gegeneinander aufgerechnet werden. Nur die Spitzen werden tatsächlich transferiert. Hier denkt man zunächst an die Aufrechnung zwischen den in verschiedenen Ländern stationierten Einheiten einer Unternehmung.[3)] Aber auch zwischen fremden Unternehmungen lassen sich Verrechnungsgeschäfte arrangieren. Es sei z. B. angenommen, die brasilianische Tochtergesellschaft einer amerikanischen Muttergesellschaft wolle an diese einen größeren Betrag transferieren und gleichzeitig wünsche ein befreundetes amerikanisches Unternehmen eine Investition in Brasilien zu tätigen. Hier kann die befreundete Unternehmung den Betrag in Dollar an die Muttergesellschaft entrichten, während die Tochtergesellschaft den

---

1) Barlow, E.R. und Wender, I.T., a.a.O., S. 163 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 457.

2) Epley, Stewart, a.a.O., S. 57.

3) Shaw, Lee N., a.a.O., S. 60.

Gegenwert in Cruzeiros der befreundeten Unternehmung in Brasilien zur Verfügung stellt.

Schließlich ist noch die Erwirkung staatlicher Garantien gegen Transferbeschränkungen zu nennen. Solche Garantien können vom Gastland und vom Heimatland gewährt werden. Was die Garantien der Gastländer betrifft, so ist freier Transfer oft durch die Investitionsgesetzgebung geregelt. Besondere Abkommen zwischen Unternehmung und Regierungen können von Fall zu Fall geschlossen werden. Garantien des Heimatlandes wiederum sind in der Regel nur zu erhalten, wenn bereits ein bilaterales Abkommen zwischen dem Heimatland und dem betreffenden Gastlande hinsichtlich der Transferbestimmungen besteht.[1)]

c) Steuerpolitik

Der Einfluß der Besteuerung auf die statutarische Struktur und den Standort der internationalen Unternehmung wurde bereits an anderer Stelle angedeutet. Im folgenden sollen deshalb nur noch die Auswirkungen der Besteuerung auf Art und Richtung der Kapitalströme innerhalb der Unternehmung aufgezeigt werden. In diesem Bereich strebt die Unternehmung danach, die steuergünstigste Form des Kapitalverkehrs zwischen den einzelnen Einheiten zu wählen und die Gewinne am günstigsten Steuerort entstehen zu lassen.[2)] Es geht hier also um die steuergünstigste Gewinnverlagerung. Unter der Voraussetzung, alle Gewinne seien letztlich dazu bestimmt, an die Anteilseigner der Spitzeneinheit ausgeschüttet zu werden, nachdem die Anteilseigner der einzelnen Einheiten bereits befriedigt wurden, läßt sich durch die Gewinnverlagerung dann eine echte Steuerersparnis erzielen, wenn die Spitzeneinheit in einem relativ zu den Gastländern niedrig besteuernden Land ihren Sitz hat. Liegt die Spitzeneinheit in einem hoch besteuernden Land, so ist eine Steuerersparnis durch Gewinnverlagerung nicht

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 457 f.

2) Findeisen, Franz, Unternehmung und Steuer (Steuerbetriebslehre), Stuttgart 1923, S. 1 f.

möglich, wohl aber ein Steueraufschub. Der Steueraufschub ist insofern vorteilhaft, als er einen zinslosen Kredit darstellt. Dieses Kapital kann für eine Zeitspanne investiert, der daraus gezogene Gewinn an die Spitzeneinheit transferiert und an deren Anteilseigner ausgeschüttet werden. Voraussetzung für Steuerersparnis und Steueraufschub ist in jedem Falle, daß die Gewinnverlagerungen von den Steuerbehörden der beteiligten Länder anerkannt werden. Außerdem sind Gewinnverlagerungen meist nur dann möglich, wenn die Einheit im Gastland keine Betriebsstätte und keine Personengesellschaft ist. Gewinnverlagerungen sind erzielbar durch Wahl einer steuergünstigen Kapitalart für die beabsichtigte Investition und durch die Wahl steuergünstiger Verrechnungspreise bei internen Sachlieferungen.

aa) Steuergünstige Kapitalart

Eine steuergünstige Kapitalart ist dann gegeben, wenn sich aufgrund der jeweiligen steuerrechtlichen Gegebenheiten bei der Vergabe von Investitionskapital durch die Spitzeneinheit an die abhängige Einheit in der Form von Eigen- oder Fremdkapital ein Steuervorteil bei der Besteuerung des daraus gezogenen Einkommens erzielen läßt.

Wird Investitionskapital als Eigenkapital von der Spitzeneinheit zur abhängigen Einheit geleitet, dann kann der Rückfluß der Erträgnisse nur als Dividende bzw. als Veräußerungsgewinn bei Auflösung der Einheit erfolgen. Wird der Gewinn transferiert, so ergeben sich folgende Möglichkeiten: Erstens: Besteht das internationale Schachtelprivileg, so muß nur die Steuer im Gastland entrichtet werden. Zweitens: Besteht die Anrechnungspflicht, so muß die Steuer im Heimatland unter Anrechnung der im Gastland auf den ausgeschütteten Gewinn bezahlten Steuer abgeführt werden. Drittens: Besteht keine solche Begünstigung, so muß die Steuer im Heimatland und im Gastland abgeführt werden, d. h. es besteht Doppelbesteuerung. Wird der Gewinn ausgeschüttet,

so muß bis auf eine Ausnahme in jedem Fall zumindest der höchste Steuersatz bezahlt werden. Nur im Fall eins ist eine Steuerersparnis möglich, wenn das Gastland niedriger besteuert als das Heimatland. Wird der Gewinn thesauriert, so erfolgt, wenn das Gastland ein Niedrigsteuerland ist, ein Steueraufschub mit den oben genannten Vorteilen.

Fließt das Kapital als Fremdkapital von der Spitzeneinheit zur abhängigen Einheit, wobei es als Nutzungsrecht materiellen (Geld, Güter) und immateriellen (Patente, know-how) Vermögens gewährt werden kann, so erhalten die Erträgnisse die Form von Zinsen, Mieten und Gebühren. Diese stellen bei der abhängigen Einheit Kapitalkosten dar, die, abgesehen von einer Quellenabzugssteuer beim Transfer, nicht steuerpflichtig, sondern sogar abzugsfähig und damit gewinnmindernd sind. Bei der Spitzeneinheit werden sie als zu besteuernde Gewinne behandelt. Ein Transfer der Erträgnisse auf diese Weise ist steuerlich eine Gewinnverlagerung, denn wirtschaftlich handelt es sich bei Darlehen der Spitzeneinheit an die Tochtereinheit um Eigenkapital der Tochter und bei dessen Erträgnissen um Gewinne der Tochtereinheit. Diese Gewinnverlagerung führt dann zu einer Steuerersparnis, wenn das Heimatland ein Niedrigsteuerland ist und/oder wenn Doppelbesteuerung vorliegt. Werden die Erträgnisse thesauriert, so tritt kein Steueraufschub ein, denn sie werden bei der Spitzeneinheit als Forderungen gewertet und dementsprechend besteuert, es sei denn, sie werden an eine Basisgesellschaft abgeführt, die keine oder nur geringe Ertragssteuern zu zahlen hat.

bb) Steuergünstige Verrechnungspreise

Steuergünstige Verrechnungspreise[1)] liegen dann vor, wenn sich aufgrund der jeweiligen steuerrechtlichen Gegebenheiten

---

1) Geertmann, Johannes, Die Steuerpolitik internationaler Konzerne, in: Steuern und Unternehmungspolitik, Festschrift zum 65. Geburtstag von Ewald Aufermann, hrsg. von Edmund Heinen, Wiesbaden 1958, S. 26 ff.

durch die Gestaltung der für interne Warenlieferungen zwischen Spitzeneinheit und abhängiger Einheit festgesetzten Verrechnungspreise steuerliche Vorteile für die Unternehmung ergeben. Durch die Gestaltung der Verrechnungspreise läßt sich der Ort der Gewinnentstehung in das Heimatland oder das Gastland verlagern. Bei der Gewinnverlagerung durch Verrechnungspreise ist neben der Höhe der Gewinnbesteuerung auch die Höhe der Zollsätze in den betreffenden Ländern von Bedeutung. Dies gilt sowohl für Warenlieferungen von der Spitzeneinheit an die Tochtereinheit als auch für den umgekehrten Fall.

Soll bei Warenlieferungen der Spitzeneinheit an die abhängige Einheit Gewinn in das Gastland verlagert werden, weil es sich hier um ein Niedrigsteuerland handelt, so berechnet die Obergesellschaft der Untergesellschaft möglichst niedrige Preise. Liegen diese Preise unter den Preisen, die unter sonst gleichen Umständen von einer fremden Unternehmung bezahlt werden, so entstehen bei der Untergesellschaft in Höhe dieser Differenz auch höhere Gewinne. Gleichzeitig lassen sich auch die Zollkosten senken. Soll Gewinn in das Heimatland verlagert werden, weil dieses die niedrigeren Gewinnsteuern aufweist, so stellt die Obergesellschaft der Untergesellschaft möglichst hohe Preise in Rechnung. Nachteilig ist dabei, daß mit den Preisen auch die Zollkosten steigen und somit gewinnmindernd wirken. Bei einer bestimmten Höhe der Zollsätze werden unter Umständen die Steuervorteile durch die höhere Zollbelastung überkompensiert.

Bei Warenlieferungen der Untergesellschaft an die Obergesellschaft wird genau umgekehrt verfahren. Niedrige Preise führen hier zu Gewinnverlagerungen in das Heimatland, gleichzeitig zu Zollersparnissen. Hohe Preise verlagern den Gewinn in das Gastland bei Einbußen durch erhöhte Zollabgaben. Auch hier können bei einer bestimmten Höhe der Zollsätze die Steuervorteile aufgezehrt werden.

IV. Informationswesen

Das Informationswesen der internationalen Unternehmung ist einer ihrer interessantesten und zugleich am wenigsten erforschten Bereiche. Das Informationswesen einer Unternehmung läßt sich als ein System zur Erfassung, Verdichtung, Weiterleitung, Auswertung und Abgabe von Informationen auffassen. Eine Vielzahl von Informationen fließt von oben nach unten, d. h. von der Spitze zur Basis der Unternehmenshierarchie und umgekehrt sowie von außen nach innen, d. h. von der Umwelt zur Unternehmung und umgekehrt. Dabei werden an das Informationssystem umso größere Anforderungen zur Erfüllung seiner Aufgaben gestellt, je größer die Distanz zwischen den jeweiligen Sendern und Empfängern der Informationen ist. Distanz ist hier jedoch nicht nur als eine physische Größe, nämlich die räumliche Entfernung, aufzufassen. Weit größere Schwierigkeiten als die räumliche Distanz, die sich durch die heutigen technischen Hilfsmittel meist leicht bewältigen läßt, bereitet dem Informationssystem die Distanz im übertragenen Sinn, die geistige Distanz zwischen Sender und Empfänger. Diese geistige Distanz entspringt der Tatsache, daß sich Sender und Empfänger mit zunehmender räumlicher Entfernung auch in ihren Denkkategorien, Haltungen und Erfahrungen voneinander entfernen, was einen reibungslosen Informationsaustausch erheblich erschweren kann. Dies gilt in besonderem Maße für die internationale Unternehmung mit ihren geographisch weit verzweigten Einheiten, die unter stark voneinander abweichenden Umweltbedingungen arbeiten und deren Personal den verschiedensten Kulturkreisen entstammt. Die Bemühungen, diese doppelte Distanz zu bewältigen, prägen sowohl das interne als auch das externe Informationssystem der internationalen Unternehmung.

1. Internes Informationssystem

Das interne Informationssystem umfaßt alle Maßnahmen und Mittel zur Gewinnung, zum Austausch und zur Verwertung

der Informationen innerhalb der Unternehmung. Neuralgische Punkte des internen Informationssystems der internationalen Unternehmung sind die Übermittlung und die Vereinheitlichung der internen Information. Wir wollen uns jedoch zunächst den Arten der internen Informationen und ihren besonderen Aspekten, die sie in der internationalen Unternehmung gewinnen, zuwenden.

a) Arten der internen Informationen

Innerhalb einer Unternehmung laufen Informationen horizontal zwischen gleichberechtigten Stellen hin und her und vertikal zwischen übergeordneten und untergeordneten Stellen abwärts und aufwärts. Wegen seiner überwiegenden Bedeutung für die Führung der Unternehmung wollen wir uns im folgenden darauf beschränken, die Probleme des vertikalen Informationsflusses, d. h. der abwärtsgerichteten und der aufwärtsgerichteten Informationen, zu untersuchen.

aa) Abwärtsgerichtete Informationen

Die abwärtsgerichteten Informationen bilden den Informationsstrom von den vorgesetzten zu den nachgeordneten Instanzen, insbesondere von der Hauptverwaltung im Heimatland zu den Zweckeinheiten in den Gastländern. Diese Informationen halten den Kontakt aufrecht und führen zur Angleichung der Politik der ausländischen Einheiten an die Politik der Gesamtunternehmung. Man kann in diesem Zusammenhang auch von Motivation sprechen. Die abwärtsgerichteten Informationen bestehen im einzelnen aus Anweisungen und Ratschlägen.

Die Anweisungen müssen von den Empfängern unbedingt eingehalten werden. Sie beschränken sich in der internationalen Unternehmung regelmäßig darauf, die Strategien vorzuschreiben. Sie erstrecken sich damit vor allem auf die Grundsätze der Politik, die Zuteilung des Kapitals

und die Auswahl des Schlüsselpersonals.[1)]

Die Ratschläge vermitteln das Können und Wissen der Stammunternehmung und anderer Einheiten an die Auslandsniederlassungen und bewahren dennoch die maximale Flexibilität und Eigeninitiative der beratenen Einheiten. Die Beratung reicht von der einfachen Übermittlung von Meinungen und Anfragen aus dem Feld bis zur passiven Überwachung. Die Beratung ist ein wirksames Verfahren, Top-Management-Standpunkte, Wissen und Methoden an weit verstreute Einheiten zu vermitteln. Die Zweckeinheiten können Entscheidungen im Sinne der Zentrale treffen, ohne von Fall zu Fall Weisungen einholen zu müssen. Die Beratung nimmt auf die Empfindlichkeit der ortsansässigen Angestellten Rücksicht. Es wird eine positive Einstellung erreicht, während autoritative Anweisungen die aus den Gastländern stammenden Mitarbeiter leicht in die Defensive zwingen können.[2)]

bb) Aufwärtsgerichtete Informationen

Die aufwärtsgerichteten Informationen stellen den Informationsfluß von den untergeordneten zu den übergeordneten Instanzen dar. Wir wollen auch hier vor allem den Informationsstrom von den Einheiten in den Gastländern zur Hauptverwaltung im Heimatland näher untersuchen. Die Last der Informationsgewinnung und -übermittlung liegt hauptsächlich bei den Zweckeinheiten. Sie wird jedoch in vielen Unternehmungen dadurch gemindert, daß die betreffenden Informationen auch für Zwecke des örtlichen Management verwertbar sind. Man kann den aufwärtsgerichteten Informationsstrom auch als Berichterstattung bezeichnen. Er setzt sich aus Vorschlägen und Nachrichten zusammen.

Die Vorschläge sind für die internationale Unternehmung von besonderer Bedeutung. Bei den zahlreichen Operationen in verschiedenartigen, sich dynamisch wandelnden Umwelten ist es für die oberste Führungsspitze nahezu

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 367.
2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 368.

unmöglich, alle Veränderungen rechtzeitig zu erkennen. Auch kann das Top-Management, da es mit den örtlichen Gegebenheiten persönlich nur mangelhaft vertraut ist, nicht immer adäquate Maßnahmen treffen, um Chancen wahrzunehmen oder Risiken zu vermeiden. Die internationale Unternehmung ist deshalb noch mehr als die nationale Unternehmung auf Vorschläge für Verbesserungen und Neuerungen aus den Reihen der Leiter der örtlichen Niederlassungen angewiesen. Die Initiative dieser Stellen kann durch eingehende Prüfung und Diskussion der Vorschläge durch das Top-Management aufrechterhalten und angeregt werden.

Die Nachrichten enthalten die tatsächlichen Fakten und Daten des Unternehmensgeschehens innerhalb der örtlichen Zweckeinheiten. Das Nachrichtenwesen baut auf dem Rechnungswesen auf, führt aber darüber hinaus, indem es die gewonnenen Zahlen auf einen einheitlichen Nenner bringt, verdichtet und Folgerungen ableitet. Dabei treten in einer internationalen Unternehmung besondere Schwierigkeiten auf, weil die Kostenrechnungs- und Buchungssysteme in den verschiedenen Ländern oft von unterschiedlichen Grundlagen (Ausführungsvorschriften, Bewertungspraxis) ausgehen und mit unterschiedlichen Maßgrößen (Maße, Gewichte, Währungseinheiten) arbeiten. Eine Vereinheitlichung der Berichte ist jedoch notwendig, wenn sie für das Top-Management verständlich und ihre Auswertungen nicht zu einem sinnlosen Vergleich zwischen Äpfeln und Birnen werden sollen.

b) Übermittlung der internen Informationen

Die Übermittlung der internen Informationen oder die interne Kommunikation kann auf schriftlichem oder mündlichem Wege erfolgen.

aa) Schriftliche Kommunikation

Die schriftliche Kommunikation, d. h. die briefliche Form

der Übermittlung von Anweisungen und Ratschlägen nimmt auch in der internationalen Unternehmung einen wesentlichen Raum ein. Beim Informationsaustausch zwischen Personen verschiedener Nationalität führt sie jedoch wegen der Begrenztheit des menschlichen Fassungsvermögens und der relativen Seltenheit der persönlichen Kontakte oft zu Schwierigkeiten. Die Informationen werden nicht oder falsch verstanden und führen so zu unerwünschten Reaktionen. Das Management internationaler Unternehmungen beschränkt daher den unternehmensinternen Schriftverkehr so weit wie möglich auf Routineangelegenheiten.[1)]

bb) Mündliche Kommunikation

Die mündliche Kommunikation, d. h. der Informationsaustausch durch persönliche Kontakte und Besuche, nimmt in der internationalen Unternehmung ein zunehmendes Gewicht ein. Das Führungspersonal der Hauptverwaltung bringt einen Großteil seiner Arbeitszeit mit Besuchen der Einheiten in den Gastländern zu. Umgekehrt orientieren sich auch die Leiter der ausländischen Einheiten von Zeit zu Zeit im Stammhaus im Heimatlande über die wichtigsten Entwicklungen. Besonders wirksam sind auf beiden Seiten regelmäßige, geplante Besuche, die genügend Zeit für die Diskussion dringender und langfristiger Probleme und für den Kontakt mit allen Beteiligten vorsehen.[2)]

c) Vereinheitlichung der internen Informationen

Die Vereinheitlichung der internen Informationen ist für eine sinnvolle Übermittlung und Auswertung unerläßlich. Hier entstehen in der internationalen Unternehmung zahlreiche Probleme. Zunächst muß - zumindest für den Informationsaustausch in den oberen Rängen - eine gemeinsame "Konzernsprache" gefunden werden. Meist ist diese Sprache die Sprache des Heimatlandes. Nicht immer ist diese Spra-

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 369.
2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 369.

che auch in den Gastländern verbreitet, so daß man auf eine dritte Sprache mit weitgehender Weltgeltung wie Englisch oder Französisch ausweichen muß. Eine weitere Schwierigkeit stellt die Vereinheitlichung der Rechnungsgrößen dar. Sie ist vor allem notwendig, um die Daten des Rechnungswesens verständlich und überschaubar zu machen. Wir wollen die hier auftretenden Probleme anhand der Übertragung und Konsolidierung der Bilanzen und Aufwands- und Ertragsrechnungen näher beleuchten.

aa) Umrechnung der Abschlüsse

Da die Bilanzen und Erfolgsrechnungen der Auslandsniederlassungen in der Währung des betreffenden Gastlandes aufgestellt sind, müssen sie zur Vereinheitlichung in die Währung des Heimatlandes umgerechnet werden.

Zweck der Umrechnung ist zunächst, die Informationen leichter verständlich zu machen. Die finanziellen Daten der ausländischen Tochtergesellschaften werden durch die Umrechnung auch für das Top-Management, die Anteilseigner und die Gläubiger der inländischen Muttergesellschaft lesbar. Diese Gruppen sind an das Denken in heimischer Währung gewöhnt. Ein weiterer Zweck der Umrechnung ist, homogenes Zahlenmaterial für die Konsolidierung zu schaffen. Nur mit Hilfe gleichartiger Daten lassen sich die Bilanzen und Erfolgsrechnungen der ausländischen Tochtergesellschaften in die Abschlußrechnung der inländischen Muttergesellschaft aufnehmen. Schließlich ermöglicht die Umrechnung, das Geschäftsergebnis aufzuspalten. Für die Führung der Unternehmung ist es wichtig, daß Gewinne und Verluste aus der gewöhnlichen Fabrikations- oder Handelstätigkeit von denen aus Wechselkursschwankungen unterschieden werden können.[1)]

Wenden wir uns nun den Grundregeln der Umrechnung zu. Bei der Umrechnung der Bilanzen überwiegen zwei Methoden.

---

1) Hepworth, Samuel R., Reporting Foreign Operations, Ann Arbor 1956, reprinted 1959, S. 1 f. und 36 f.

Die Umlaufvermögen-Anlagevermögen-Methode[1] nimmt eine Zweiteilung der Bilanzposten vor und überträgt Umlaufvermögen und kurzfristige Verbindlichkeiten zum laufenden Wechselkurs am Ende der Rechnungsperiode, Anlagevermögen, langfristige Verbindlichkeiten und Eigenkapital zum Wechselkurs im Zeitpunkt des Erwerbs bzw. der Herstellung des Anlagegegenstandes bzw. im Zeitpunkt der Entstehung der langfristigen Verbindlichkeiten bzw. der Einlage des Eigenkapitals. Die Geldwert-Sachwert-Methode[2] teilt die Bilanzposten ebenfalls in zwei Gruppen, denen dann unterschiedliche Wechselkurse zugewiesen werden. Geldwerte, d. h. Rechte und Verpflichtungen, die nominal definiert sind, wie Barvermögen, Wertpapiere, Forderungen usw. einerseits und kurzfristige und langfristige Verbindlichkeiten andererseits werden zum Wechselkurs am Ende der Rechnungsperiode übertragen. Sachwerte oder Nicht-Geldwerte, d. h. reale Vermögensformen, deren Geldwert sich frei ändern kann, wie Anlagevermögen, Fertigfabrikate, Vorräte einerseits und Eigenkapital (Grundkapital und Reserven) andererseits werden zum Wechselkurs im Zeitpunkt des Erwerbs des Gutes bzw. der Investition des Eigenkapitals oder der Entstehung der Reserven übertragen. Für die Umrechnung der Aufwands- und Ertragsposten gibt es eine ganze Reihe von Methoden.[3] Sie lassen sich jedoch alle auf zwei grundlegende Gruppen zurückführen. Die eine Gruppe wird von den Methoden gebildet, welche die transferierten Gewinne nicht gesondert berücksichtigen. Hier werden alle Aufwendungen und Erträge mit Ausnahme der Abschreibungen zum Kurs am Ende der Rechnungsperiode oder ihrem Anfall entsprechend monatlich zu den am Ende des jeweiligen Monats gültigen Kursen umgerechnet.Die Abschreibungen und Amortisationen werden zum Kurs im Zeitpunkt des Erwerbs des Anlagegutes bzw. der Entstehung der Verbindlichkeit umgerechnet. Die

---

1) Finney, H.A. und Miller, H.E., Principles of Accounting Advanced, New York 1952, S. 595 f.

2) Baxter, W.T. und Yamey, B.S., Theory of Foreign Branch Accounts, in: Accounting Research, April 1951, S.117 ff.

3) Hepworth, Samuel R., a.a.O., S. 38 ff. und 54.

andere Gruppe umfaßt die Methoden, welche die transferierten Gewinne gesondert berücksichtigen. Transferierte Gewinne werden dabei zum Kurs im Zeitpunkt des Transfers, Abschreibungen und Amortisationen zum Kurs im Zeitpunkt des Erwerbs des Anlagegutes bzw. der Entstehung der Verbindlichkeit, alle übrigen Aufwendungen und Erträge zum Kurs im Zeitpunkt, in dem sie anfallen, d. h. praktisch zum Kurs am Ende des jeweiligen Monats, übertragen.

Folge der Übertragung kann die Entstehung von Währungsgewinn oder -verlust sein. Der Währungsgewinn oder -verlust bildet, soweit er aus normalen Wechselkursschwankungen resultiert, einen integrierten Bestandteil des Auslandsgeschäftes und ist bei der Beurteilung des Geschäftsergebnisses der ausländischen Einheiten mit zu berücksichtigen. Auf eine Unterscheidung zwischen realisiertem und nicht realisiertem Währungsgewinn bzw. -verlust sollte man verzichten, da die Grenzen nicht scharf zu ziehen sind.[1)]

bb) Konsolidierung der Abschlüsse

Die Konsolidierung der Bilanzen und Aufwands- und Ertragsrechnungen bedeutet die Aufnahme der Abschlüsse der Tochtergesellschaften in die entsprechenden Abschlüsse der Muttergesellschaft. Es entsteht eine einzige Gesamtbilanz. Im Falle der Nicht-Konsolidierung werden die Beteiligungen der Muttergesellschaft an den Tochtergesellschaften in der Bilanz der Muttergesellschaft ausgewiesen. Informationen über und Abschlüsse der Tochtergesellschaften finden sich im Textteil des Geschäftsberichtes.

Zweck der Konsolidierung ist, die finanzielle Lage mehrerer verbundener, jedoch rechtlich selbständiger Unternehmungen auch bilanziell so darzustellen, als handle es sich um eine rechtlich einheitliche Unternehmung. Die Konsolidierung in der internationalen Unternehmung kann

---

1) Hepworth, Samuel R., a.a.O., S. 72 f.

wegen der Unstabilität der Währungen in den Gastländern und der Transferrestriktionen der Gewinne eine Täuschung der wahren Lage der Unternehmung ergeben. Die ausgewiesenen Gewinne sind nicht ohne weiteres auszahlbar, ihr Wert kann durch spätere Abwertungen geschmälert werden.[1] Deshalb sind die konsolidierten Abschlüsse internationaler Unternehmungen als Ergänzung, nicht als Ersatz der unkonsolidierten Abschlüsse zu betrachten.[2]

Die negativen Auswirkungen der Konsolidierung der Abschlüsse in internationalen Unternehmungen lassen sich durch folgende Maßnahmen korrigieren: Blockierte Gewinne kann man aufzeigen, indem man ihre Höhe in einer Fußnote aufführt oder indem man in der Bilanz einen getrennten Posten für blockierte Gewinne ausweist.[3] Den Stand der Aktiva und Passiva der ausländischen Tochtergesellschaften kann man verdeutlichen, indem man die Bilanz in verschiedene Spalten aufteilt, welche die Gesamt- und Auslandswerte gesondert wiedergeben. Man kann neben den konsolidierten Abschluß der Gesamtunternehmung den konsolidierten Abschluß der Inlandsgesellschaften und den der Auslandsgesellschaften stellen oder der konsolidierten Gesamtbilanz nur die konsolidierten Auslandsabschlüsse gegenübersetzen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, neben den einzelnen Posten der Gesamtbilanz die Auslandswerte gesondert auszuweisen.[4]

2. Externes Informationssystem

Das externe Informationssystem schließt alle Maßnahmen und Mittel ein, die dem gegenseitigen Informationsaustausch zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt dienen.

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 463.
2) Finney, H.A. und Miller, H.E., a.a.O., S. 523.
3) Hepworth, Samuel R., a.a.O., S. 175 f.
4) Hepworth, Samuel R., a.a.O., S. 196 ff.

a) Arten der externen Informationen

Nach der Richtung des Informationsstromes lassen sich, vom Standpunkt der Unternehmung aus gesehen, einwärtsgerichtete und auswärtsgerichtete Informationen unterscheiden.

aa) Einwärtsgerichtete Informationen

Die einwärtsgerichteten Informationen strömen von der Umwelt in die Unternehmung. Die Entscheidungen des Management beruhen zu einem Großteil auf diesen Informationen. Falsche oder unzureichende Informationen führen deshalb zu falschen Entscheidungen. Um Fehlentscheidungen zu vermeiden, muß sich das Management sorgfältig über die Umwelt informieren. Dies gilt in besonderem Maße für das Management der internationalen Unternehmung. Wegen der Komplexität der internationalen Umwelt und wegen der geringen Vertrautheit mit ihr muß sich die Leitung einer internationalen Unternehmung mehr Informationen beschaffen als das Management einer nationalen Unternehmung. Zugleich wird die Informationsbeschaffung in der internationalen Unternehmung aus den gleichen Gründen schwieriger.[1] In der Regel werden die Umweltinformationen jeweils eines bestimmten geographischen Gebietes zu erfassen gesucht. Meist handelt es sich dabei um das Hoheitsgebiet eines Nationalstaates, gelegentlich auch um kontinentale Regionen. Im einzelnen sind diese Informationen so zahlreich und so heterogen, daß sie sich nahezu jeder vollständigen und allgemeingültigen Klassifizierung entziehen.[2] Wir wollen den umfangreichen Stoff in zwei große Gruppen einteilen,

---

1) Beauvois, John J., International Intelligence for the International Enterprise, in: California Management Review, Vol. 3, No. 3, Winter 1961, S. 39 - 46. Reprinted in: International Business Management: Readings and Cases, hrsg. von John S. Ewing und Frank Meissner, Belmont/Cal. 1964, S. 304 ff.

2) Vgl. hierzu die Gliederungsversuche von Arnold, Wolfgang, Auslandsmarktforschung: Aller Anfang ist schwer, in: Der Marktforscher, 3. Jg., Heft 2, Mai 1959, S. 35 und Henzler, Reinhold, Außenhandel. Betriebswirtschaftliche Hauptfragen von Export und Import, Wiesbaden 1961, S. 121 f.

deren Grenzen allerdings fließend sind: die Rahmen- und die Detailinformationen.

Die Rahmeninformationen schließen die Informationen über die naturbezogene, die gesellschaftsbezogene und die mittelbezogene Struktur eines Landes ein. Die naturbezogene Struktur umfaßt die physikalischen und anthropologischen, die gesellschaftsbezogene die politischen, soziologischen und kulturellen und die mittelbezogene die wirtschaftlichen und technischen Verhältnisse des betreffenden Landes. Alle diese Komplexe vollständig zu erfassen, ist eine kaum zu bewältigende Aufgabe. Deshalb werden bei diesen "Basisuntersuchungen"[1] Schwerpunkte gelegt. Als Beispiele wollen wir einige der zu klärenden Fragen aus dem wirtschaftlich-technischen und dem politisch-soziologischen Bereich aufzählen:

Die wirtschaftlich-technischen Informationen umfassen folgende Problemkreise: Wachstumsprognosen und Beschreibung der Faktoren, welche die wirtschaftliche Entwicklung beschleunigen oder verlangsamen könnten; Bevölkerungswachstum und seine Auswirkungen auf die Beschäftigungslage; Außenhandels- und Zahlungsbilanzsituation; Ausmaß der Verstaatlichung der Wirtschaft; Industriekonzentration und Wettbewerbsklima; Versorgung mit Rohstoffen und Nahrungsmitteln; Transportmittel und -bedienung; Preisniveau und Preisbildungsmechanismen; Anreize für ausländische Investoren; Beschränkungen ausländischer Investitionen oder allgemeine Investitionsbedingungen; Rechtsformen für ausländische Unternehmungen; Eigentumsbestimmungen; Steuerung des Währungsaustausches und des Transfers der Gewinne, Zinsen und Lizenzgebühren; steuerliche Diskriminierung oder Förderung ausländischer Unternehmungen; Möglichkeiten zur Lizenzvergabe und Geschichte der Prozesse zwischen ausländischen Lizenzgebern und ortsansässigen

---

1) Celier, Ch., Die Durchführung von Basisuntersuchungen, in: Marktforschung auf europäischer Ebene, Bericht der OEEC-Tagung in Paris v. 29.6. - 1.7.1959, hrsg. vom Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Berlin, Frankfurt/Main, Köln 1962, S. 65 ff.

Lizenznehmern und/oder Behörden; Verfügbarkeit von Rohmaterial, Energie und Arbeit sowie deren Qualitäten und Kosten; Größe der Märkte; Stand der technischen Entwicklung; usw.[1)]

Zu den politisch-soziologischen Informationen zählen folgende Fragen: gegenwärtiges politisches System; politische Parteien, ihre Bedeutung nach dem Umfang der Wählerschaft und Vertretung auf nationaler und regionaler Ebene, ihre Haltung gegenüber ausländischen Investitionen; unpolitische, einflußreiche Gruppen, z. B. die Armee oder die Kirche; soziales Klima und Stand der Beziehungen zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern; einheimische Gewerkschaften, ihre Stärke und ihr Einfluß auf das Leben im Lande; Stabilität der Regierung, Vergangenheit und zukünftiger Ausblick; Währungs- und Kreditpolitik, staatliche Steuerung der Wirtschaft, insbesondere der Energiequellen; wirtschaftliche und politische Vereinbarungen und Bündnisse mit anderen Staaten; Zahl und Politik der mit wirtschaftlichen Belangen befaßten staatlichen Behörden; landesübliche Grundsätze und Verhaltensweisen der Verwaltung, z. B. die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen über Investitionen oder Lizenzvergaben durch Ausländer getroffen werden; Handhabung gegenwärtiger Gesetze und Regelungen durch die Behörden; usw.[2)]

Die Detailinformationen beziehen sich auf die Branche, in der die geplante oder bestehende Auslandsniederlassung tätig werden soll oder bereits tätig ist und auf das Produkt, das auf den Markt des Gastlandes gebracht werden soll oder dort bereits vertrieben wird.

Die Brancheninformationen schließen folgende Bereiche ein: Absolutes und relatives Gewicht der Branche in der Gesamtwirtschaft, absolutes und relatives Wachstum der Branche in der Zukunft; Umfang der Importe, der inländischen Produktion und der Exporte der zur Branche gehörigen

---

1) Beauvois, John J., a.a.O., S. 307; vgl. auch Arnold, Wolfgang, a.a.O., S. 35.

2) Beauvois, John J., a.a.O., S. 308; vgl. auch Arnold, Wolfgang, a.a.O., S. 35.

Unternehmungen, Anteil der in ausländischem Eigentum befindlichen Unternehmungen der Branche; usw.[1)]

Die Produktinformationen geben über folgende Daten Auskunft: Einzelheiten der Bedarfsverhältnisse, wie Mengen und Preise, Verbraucherwünsche bezüglich Qualität, Preis, Marke, Form, Farbe usw., Art der Nachfrager (Konsumenten und Haushaltungen, Unternehmungen, Behörden), Lokalisierung der Nachfrager, saisonale Nachfrageschwankungen, Einkaufs- und Verbrauchsgewohnheiten, Kaufkraft, Beurteilung der Produkte der Unternehmung usw.; Einzelheiten der Konkurrenzverhältnisse, wie Anzahl und Kapazität der Konkurrenten, inländische und ausländische Konkurrenten, Marktanteile der Konkurrenten, Absatzwege und Verkaufsmethoden, Verkaufsprogramme, Kundenpflege und Kundendienst, Qualitäten, Ausstattung und Aufmachung der Produkte, Preise und Zahlungsbedingungen; Einzelheiten der Absatzwege, wie Anzahl, Typen und relative Bedeutung der Absatzmittler, Handelsgebräuche, Handelsspannen und Provisionen, Wirksamkeit und Aggressivität, Kundendienst, Lagermöglichkeiten, technische Ausbildung; usw.[2)]

bb) Auswärtsgerichtete Informationen

Die auswärtsgerichteten Informationen fließen von der Unternehmung zur Umwelt. Mit Hilfe der auswärtsgerichteten Informationen versucht die Unternehmung ihre Umwelt in ihrem Sinne zu beeinflussen. Auch hier muß die internationale Unternehmung sich ihrer vielgestaltigen und fremdartigen Umwelt anzupassen versuchen. Sie muß für jedes Land, in dem sie operiert, ein anderes, den Eigenarten dieses Landes entsprechendes Rezept finden. Die auswärtsgerichteten Informationen umfassen im wesentlichen die Werbung für die Produkte und die Werbung für die Unternehmung.

---

1) Buell, Victor P., How to Study Foreign Markets, in: The Journal of Marketing, Vol. 23, No. 1, July 1958, S. 12; vgl. auch Arnold, Wolfgang, a.a.O., S. 35.

2) Buell, Victor, P., a.a.O., S. 12 ff.; vgl. auch Arnold, Wolfgang, a.a.O., S. 35.

Die Werbung für die Produkte nimmt einen wesentlichen Teil der nach auswärts gerichteten Informationen der Unternehmung ein. Die Werbung in einem fremden Land darf jedoch nicht nur darauf ausgerichtet sein, die Aufmerksamkeit der umworbenen Abnehmer und Verbraucher zu erregen. Da die internationale Unternehmung oft für die Gastländer weitgehend neuartige Produkte auf den Markt bringt, hat die Aufgabe der sachlichen Unterrichtung der voraussichtlichen Kunden hier ein besonderes Gewicht. Neuartige Produkte können nur abgesetzt werden, wenn ihre Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten bekannt sind. Insbesondere in Entwicklungsländern verlagert sich das Schwergewicht der Produktwerbung der internationalen Unternehmung in Richtung der Unterrichtung und Aufklärung. Da die Produktwerbung bereits im Zusammenhang mit dem absatzpolitischen Instrumentarium der internationalen Unternehmung behandelt wurde, soll sie an dieser Stelle aus der Betrachtung ausgeschieden werden.

Die Werbung für die Unternehmung, auch Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations genannt, soll der breiten Öffentlichkeit des Gastlandes ein günstiges, positives Bild der Unternehmung als Institution, insbesondere ihrer Motive, Haltungen und Aktivitäten, vermitteln. Gerade die internationale Unternehmung hat in ihren Gastländern stets gegen die Furcht vor der Ausbeutung, das Mißtrauen gegenüber der "Überfremdung" und die nationale Eigenliebe der Öffentlichkeit zu kämpfen. Die Unternehmung muß deshalb verbreiten, daß sich ihre Interessen und die Interessen des Gastlandes ergänzen. Sie muß offenbar machen, daß sie Werte schafft, die dem gesamten Land zugutekommen, und daß sie eine wichtige wirtschaftliche Kraft darstellt, die allen Personen nützt.[1] Im einzelnen[2] sollte u. a. befolgt und bekannt gemacht werden, daß

die Unternehmung, obwohl in ausländischem Eigentum, hauptsächlich einheimische Mitarbeiter beschäftigt und bevor-

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 258 f.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 259 ff.

zugt, hohe Löhne bezahlt und zahlreiche Nebenvergünstigungen gewährt, ohne jedoch dabei das Lohngefüge des Landes zu zerrütten;

die Unternehmung jährlich einen beträchtlichen Teil ihrer Gewinne im Gastlande reinvestiert und diese Reinvestitionen den Fortschritt der einheimischen Wirtschaft beschleunigen;

die Unternehmung nicht auf sich selbst gestellt arbeiten kann, sondern auf die einheimische Wirtschaft angewiesen ist, beim Einkauf nationale Produkte bevorzugt und so die Entwicklung der einheimischen Zulieferer fördert, darüberhinaus mit einheimischen Banken, Versicherungen und Ausbildungsstätten zusammenarbeitet und so alles in ihren Kräften Stehende unternimmt, um die Entwicklung der heimischen Wirtschaft zu fördern;

die Unternehmung freiwillige Aufwendungen für Wissenschaft, Ausbildung, Gesundheitswesen und Sozialeinrichtungen zugunsten des Gastlandes macht;

die Unternehmung, obwohl eine wirtschaftliche und soziale Institution, kein politisches Engagement aufweist oder wünscht, sich dem Lande gegenüber loyal wie ein guter Staatsbürger verhält und die Gesetze des Landes nicht nur dem Buchstaben nach, sondern auch dem Geiste nach befolgt.

b) Gewinnung der Informationen über die Umwelt

Die Gewinnung der Informationen über die Umwelt erfolgt durch zwei sich gegenseitig ergänzende Verfahren: die Dokumentar- und die Feldforschung.

aa) Dokumentarforschung

Die Dokumentarforschung, Schreibtischforschung oder Sekundärerhebung besteht in der Auswertung vorhandenen qualitativen und quantitativen Informationsmaterials, d. h. der greifbaren Monographien und Statistiken über

das betreffende Land.[1] Das Wort "Schreibtischforschung" ist dabei nicht allzu eng auszulegen, denn in den meisten Fällen werden sich Reisen in das zu untersuchende Land nicht vermeiden lassen, um auch das an den dortigen Informationsquellen befindliche Material an den Schreibtisch des mit der Untersuchung Beauftragten ziehen zu können.[2] Allerdings stößt man insbesondere auf der Suche nach statistischem Material im Ausland auf Schwierigkeiten. Der Erfolg hängt meistens von der verwaltungstechnischen Entwicklungsstufe des betreffenden Landes ab.[3] Vor allem in den Entwicklungsländern mangelt es an aussagekräftigen Daten. Die amtlichen Statistiken sind hier oft lückenhaft, gelegentlich falsch, zu wenig aufgegliedert oder veraltet.[4] Aber auch in den Industrieländern liegen manche Erhebungen einige Zeit zurück, so daß ihre Ergebnisse wenig Aufschluß über die gegenwärtigen Verhältnisse geben. Manchmal sind die Ergebnisse aus politischen Gründen in der einen oder anderen Richtung gefärbt und nur mit Vorsicht zu verwenden. In anderen Ländern kann man auf diese Quellen wiederum völlig vertrauen. Da die statistischen Unterlagen in den einzelnen Ländern von unterschiedlicher Qualität sind, muß man in jedem Falle prüfen, inwieweit die dargebotenen Zahlen verläßlich sind und sich mit den Definitionen, auf denen sie beruhen, vertraut machen, denn auch diese sind von Land zu Land verschieden.[5] Wir wollen im folgenden die wichtigsten Quellen im Heimat-

---

1) Henzler, Reinhold, Auslandsmarktforschung ..., a.a.O., S. 123.

2) Adler, Max K., Marktforschung im Europamarkt, Probleme und Erfahrungen, Konstanz 1962, S. 33.

3) Rippel, Kurt, Markt- und Meinungsforschung im Export, Ein Systematischer Leitfaden für die Praxis, Tübingen 1962, S. 56.

4) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 134 und Rädel, Fritz E., Zur Problematik der Marktforschung in Südafrika, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Kallmünz 1959, S. 349.

5) Adler, Max K., a.a.O., S. 34.

land und in den Gastländern aufzählen, von denen die Unternehmung Umweltinformationen erhalten kann.

Die internationalen Organisationen, wie die Vereinten Nationen (UNO), die Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), die Plan-American Union (PAU) und andere, stellen beträchtliches Informationsmaterial über fremde Länder und Märkte bereit. Zu nennen sind hier vor allem die Veröffentlichungen des United Nations Statistical Office, wie die "Statistical Yearbooks", die "Demographic Yearbooks", das "Monthly Bulletin of Statistics" und die gemeinsam vom International Monetary Fund, der Weltbank und dem UN-Statistical Office herausgegebenen Monatshefte "International Financial Statistics".[1)]

Die nationalen Regierungen stehen ebenfalls bei zahlreichen Veröffentlichungen über ihre eigenen und fremde Länder Pate. In der Bundesrepublik stellt vor allem die Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BFA), die dem Bundeswirtschaftsministerium untersteht, eine wichtige staatliche Quelle für Informationen über Drittländer dar. Sie bemüht sich vor allem darum, nicht allgemein zugängliches Material über fremde Märkte zu sammeln. Diese Informationen werden in den "Nachrichten für Außenhandel" (NFA), den "Mitteilungen der BFA" und den "Mitteilungen für Weltwirtschaftliche Zusammenarbeit" (WWZ) veröffentlicht.[2)] Allgemein aufschlußreich dürften auch die Informationen der staatlichen Stellen der USA über Drittländer sein. Hier sind vor allem die Hefte des Bureau of Foreign Commerce, "Foreign Commerce Weekly", "Survey of Current Business" und "World Trade Series", zu nennen.[3)] Daneben stehen die staatlichen Publikationen der Gastländer über ihr eigenes Land. Diese Informationen sind entweder über die für die Veröffentlichungen zuständigen Stellen selbst oder über die Konsulate und Botschaften der betreffenden Länder

---

1) National Industrial Conference Board (Lovell, Enid Baird), Researching Foreign Markets, Studies in Business Policy No. 75, New York 1955, S. 44 und Rippel, Kurt, a.a.O., S. 69.

2) Rippel, Kurt, a.a.O., S. 66.

3) National Industrial Conference Board, a.a.O., S. 37 ff.

zu beziehen. Oft erhält man zusätzliche Angaben und nicht veröffentlichtes Material, wenn man persönliche Kontakte zu diesen Stellen aufnimmt.[1)]

Wirtschaftsorganisationen und -verbände, die sich teilweise oder ganz mit Außenwirtschaftsfragen befassen, sind als weitere Informationsquellen zu nennen. Die Industrie- und Handelskammern im Heimatland und in den Gastländern geben eigene Merkblätter heraus und sind bei der Informationsbeschaffung behilflich. Eine Sonderstellung nehmen hier die Außenhandelskammern ein, deren Mitgliedschaft international ist und die in zahlreichen Ländern bestehen. Sie verfügen über ein reichhaltiges Informationsmaterial und sind auf die Probleme der Außenwirtschaft eingestellt.[2)] Auch die Mitgliedschaft in Verbänden kann sich als besonderer Vorteil bei der Informationsbeschaffung erweisen. Für die internationale Unternehmung ergibt sich hier die Möglichkeit, sowohl im Heimatland als auch im Gastland Mitglied eines Verbandes oder mehrerer Verbände zu werden. Innerhalb der Verbände findet oft ein reger Informationsaustausch statt.[3)]

Die Buch-, Zeitschriften- und Zeitungsverlage, die auf wirtschaftlichem und außenwirtschaftlichem Gebiet im In- und Ausland tätig sind, bieten in ihren Veröffentlichungen wertvolle Informationen.[4)] Es gibt in einigen Ländern Zeitschriften- und Zeitungsverlage, die Marktforschungsarbeiten durchführen lassen und die Ergebnisse ihren Anzeigenkunden und anderen Interessenten zukommen lassen.[5)] Aber auch die weniger gezielten Informationen in den einschlägigen Zeitschriften und Tageszeitungen vervollständigen durch zahlreiche und fortlaufende Einzelinformationen das Informationsmaterial.[6)]

---

1) National Industrial Conference Board, a.a.O., S. 34.

2) National Industrial Conference Board, a.a.O., S. 42 und Rippel, Kurt, a.a.O., S. 67 und 69.

3) Adler, Max K., a.a.O., S. 36 und National Industrial Conference Board, a.a.O., S. 42.

4) National Industrial Conference Board, a.a.O., S. 41 u. 44.

5) Adler, Max K., a.a.O., S. 37.

6) Rippel, Kurt, a.a.O., S. 67.

Die Marktforschungsinstitute können ebenfalls als Quellen der Sekundärerhebung dienen, obwohl ihre eigentliche Aufgabe darin besteht, Felduntersuchungen vornehmlich für einen bestimmten Auftraggeber durchzuführen. Veröffentlichungen sind deshalb selten. Es gibt jedoch Berichte, die man entgeltlich oder unentgeltlich erwerben kann. Hierunter fallen insbesondere Standard-Erhebungen über ausländische Märkte, die von den Marktforschungsinstituten oft über Jahre hinweg in gleicher Form durchgeführt werden.[1] Es gibt bereits zahlreiche Marktforschungsinstitute, die auf internationaler Basis arbeiten und Niederlassungen in mehreren Ländern führen. Drei Adreßbücher für Marktforschungsinstitute mit geographischer Einordnung, die laufend ergänzt werden, sind: Bradford's Directory of Marketing Research Agencies (Services and Consultants) in the United States and the World; A Geographic Listing of Marketing Research Agencies, Services und Consultants, hrsg. von American Marketing Association, Chicago; Directory of Foreign Advertising Agencies and Marketing Research Organizations for the United States International Business Community, hrsg. von Bureau of Foreign Commerce, United States Department of Commerce, Washington.[2]

Geschäftspartner, wie Banken, Auskunfteien, Beratungsfirmen, Rechtsanwälte, Lieferanten und Abnehmer im Heimatland und in den Gastländern bilden ebenfalls einen wichtigen Sektor im Kreis der Informanten. Im Heimatlande kommen vor allem die Außenhandelsbanken als Informationsquellen in Frage. Aber auch Beratungsfirmen, Lieferanten und Abnehmer mit eigener Auslandserfahrung können wertvolle Hinweise über die Verhältnisse in bestimmten Ländern geben. In den Gastländern selbst werden sich die einheimischen Geschäftspartner ebenfalls bemühen, gewünschte Informationen zu beschaffen.[3]

---

1) Adler, Max K., a.a.O., S. 37 und Noelle-Neumann, Elisabeth, Europäische Marktforschung, in: Europas Märkte wachsen zusammen, Stuttgart 1961, S. 162.

2) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 83.

3) National Industrial Conference Board, a.a.O., S. 41 f. und Rippel, Kurt, a.a.O., S. 67.

Sogar die Konkurrenz kann, wenn auch unfreiwillig, der Informationsbeschaffung dienlich sein. Es ist für den Unternehmer, der sich in einem ihm noch unbekannten Land engagieren will, wichtig zu wissen, wen er auf dem neuen Markt antreffen wird. Man sollte deshalb Muster und Kataloge der Konkurrenten sammeln und analysieren.[1)]

bb) Feldforschung

Die Feldforschung oder Primärerhebung ist immer dann erforderlich, wenn die Informationen, die durch die Schreibtischforschung erarbeitet wurden, nicht ausreichen, um ein klares Bild des fremden Landes, insbesondere seines Marktes, zu schaffen. Ein Weg der Feldarbeit besteht zunächst darin, einen Vertreter der Unternehmung in das betreffende Land zu schicken, um durch Augenschein eine erste Orientierung zu erhalten.[2)] Dieser Weg bildet wohl eine wertvolle und vergleichsweise einfache und billige Ergänzung der Schreibtischarbeit, kann aber wegen der Subjektivität der Eindrücke und der willkürlichen Auswahl der Informationsquellen keine allgemeingültigen Aussagen einbringen.[3)] Wir wollen uns deshalb im folgenden den Problemen der systematischen Primärerhebung im Auslandsmarkt zuwenden. Dieses Verfahren sucht durch methodische und international vergleichbare Abnehmer- und Verbraucherbefragungen repräsentative Ergebnisse zu erzielen. Schwierigkeiten bereiten die Fragen, welche Art der Befragung ausgewählt, wie die Stichprobe angelegt, der Fragenkatalog ausgearbeitet und die Interviewer angewiesen werden sollen.

Eine Befragung kann entweder mündlich, schriftlich oder nach der Panel-Methode durchgeführt werden. Die mündliche Methode wird vor allem bei Konsumentenbefragungen angewendet. Auf diese Weise können die Verbraucher in Ländern, in denen solche Befragungen noch nicht verbreitet sind, leichter zur Mitarbeit angeregt werden. Außerdem

---

1) Adler, Max K., a.a.O., S. 37.

2) Schäfer, Erich, Exportabsatz und Exportmarktforschung, in: Der Marktforscher, 3. Jg., Heft 2, Mai 1959, S. 28.

3) Rippel, Kurt, a.a.O., S. 63.

ist die mündliche Befragung in Ländern mit hoher Analphabetenquote der einzig gangbare Weg. Auch Tiefeninterviews setzen eine mündliche Befragung voraus. Mit der schriftlichen Methode werden meist Händler und Produzenten angesprochen. Abgesehen von der besseren Fähigkeit, Fragebogen auszufüllen, haben diese Gruppen ein eigenes Interesse an solchen Problemen.[1] Bei der Panel-Methode werden repräsentativ ausgesuchte Händler oder Haushalte über eine längere Zeit hinweg regelmäßig befragt. Der Aufbau eines Panels ist in manchen Ländern schwierig. Die Händler befürchten, daß auf diese Weise ihre Konkurrenten einen Einblick in den Stand ihres Unternehmens und ihre Geschäftsführung gewinnen könnten. Auch die Angst vor den Steuerbehörden, die durch eine Indiskretion über etwaige nicht ganz korrekte Steuererklärungen informiert werden und entsprechende Strafmaßnahmen ergreifen könnten, spielt bei ihrer Zurückhaltung eine Rolle. Gelegentlich wird die Marktforschung durch ein ausländisches Unternehmen als antinationale Wirtschaftsspionage ausgelegt. Es gelingt jedoch meistens, Desinteresse und Mißtrauen zu überwinden, wenn erläutert und durch Resultate ähnlicher Aktionen in anderen Wirtschaftszweigen bekannt wird, daß es sich hier um eine neue Methode der Unternehmensführung handelt, die auch den Befragten Vorteile bringt. Auch das Versprechen, daß die Anonymität gewahrt und daß den befragten Unternehmen eine Kopie der Ergebnisse übermittelt wird, wirkt positiv. Schließlich gelingt es in hartnäckigen Fällen häufig, die Händler durch kleinere Geschenke zur Mitarbeit zu bewegen. Der Aufbau eines Panels wird auch erleichtert, wenn man ein einheimisches Marktforschungsinstitut, das auf dem Markt schon bekannt ist, für diese Aufgabe einsetzt.[2]

Die Stichprobe erlaubt es, von einigen repräsentativ ausgesuchten Teilen einer Masse Rückschlüsse auf die Eigenarten der Gesamtheit zu ziehen. Repräsentative Quer-

---

1) Kenessey, Valentin, Die Exportmarktforschung, Problematik, Verfahren und organisatorischer Aufbau, Winterthur 1961, S. 29.

2) Kenessey, Valentin, a.a.O., S. 29 f.

schnitte zu ermitteln ist insbesondere in Entwicklungsländern schwierig, "da die Bevölkerung häufig starke Unterschiede in ihrer rassischen, sprachlichen, religiösen und stammesmäßigen Zusammensetzung aufweist, die sich in stark differenzierten Wertungen und in einem unterschiedlichen und schwer zu generalisierenden Marktverhalten ausdrückt. Andererseits müssen auch die Auswirkungen all jener staatlichen und genossenschaftlichen Bemühungen - wie z. B. die Einrichtung von Development Blocks und Panchayats in Indien - berücksichtigt werden, die auf gewisse Vereinheitlichungen des Verhaltens vor allem unter den jüngeren Bevölkerungsgruppen hinauslaufen."[1] Es gehen Schwierigkeiten jedoch nicht nur von der soziologischen Zusammensetzung der Bevölkerung, sondern auch von dem für die Auswahl der Stichprobe notwendigen statistischen Material aus, wie etwa der Art und Zugänglichkeit der vorhandenen Karteien oder der Art und Qualität des vorliegenden Kartenmaterials der Wohnsiedlungen. Um die internationale Vergleichbarkeit der Erhebungsergebnisse zu wahren, muß hier auf eine Gleichmäßigkeit des statistischen Grundmaterials geachtet werden.[2] Darüber hinaus hängt die Art der Stichprobe - Quotenauswahl oder Zufallsauswahl - von der Quantität und Qualität des statistischen Grundmaterials ab. Eine Quotenauswahl kann nur in Ländern durchgeführt werden, die entsprechend detaillierte und aus neuerer Zeit stammende Unterlagen aufweisen. Will man z. B. Hausfrauen befragen, so muß man ihre gesamte Zahl, ihre geographische Verteilung, ihre Aufteilung auf die Altersgruppen, sozialen Schichten usw. kennen. Die Zufallsauswahl kann auch dann angewendet werden, wenn die entsprechenden statistischen Verzeichnisse fehlen. Man kann sich dann mit einer Form des Flächenstichprobenverfahrens behelfen. Die Zufallsauswahl wurde in der Marktforschung eigens zu dem Zweck entwickelt, Repräsentativerhebungen auf Stichprobenbasis auch in Ländern ohne gute Unterlagen

---

1) Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 135.

2) Noelle-Neumann, Elisabeth, a.a.O., S. 154 f.

durchführen zu können.[1] Schließlich ist noch zu erwähnen, daß die Genauigkeit der Ergebnisse nicht vom Prozentsatz der Befragten an der Gesamtgruppe, sondern von der absoluten Zahl der Befragten abhängt. Um zu international vergleichbaren Ergebnissen zu kommen, müssen in jedem der untersuchten Länder unabhängig von der Bevölkerungszahl gleich viele Interviews angesetzt werden.[2]

Die Anlage des Fragebogens stellt in der Auslandsmarktforschung ebenfalls zusätzliche Anforderungen. Die internationale Vergleichbarkeit wird durch die Einheitlichkeit des Fragebogens bestimmt. Einheitlichkeit ist in diesem Falle als Sinngleichheit zu verstehen. Die Testfragen dürfen deshalb nicht einfach wörtlich in die Sprachen der verschiedenen Länder übersetzt werden. Es müssen jeweils Worte und Definitionen gefunden werden, denen alle Befragten den gleichen Sinn zuordnen. Unter Umständen ist es vorteilhaft, Worte ganz auszuschalten. Man benutzt dazu Skalen, auf denen der Befragte seine Antwort mit dem Finger anzeigen kann, wie z. B. seine Einstellung zu einer Marke auf einer Skala von 0 - 100. Darüber hinaus muß den Sprachgewohnheiten Rechnung getragen werden: Es gibt Sprachen, die besonders höflich sind und in denen knappe Fragen beleidigend klingen, während in anderen Sprachen gewisse Höflichkeiten als übertrieben gelten. Nach manchen Tatbeständen kann in dem einen Lande direkt gefragt werden, während in dem anderen Lande eine behutsame Fragestellung angebracht ist, will man nicht falsche Antworten erhalten. Wie die Formulierung, so beeinflußt auch die Reihenfolge der Fragen die Art der Antworten. Schließlich neigen in einigen Ländern die Befragten dazu, aus Höflichkeit Dinge zu sagen, die ihrer Meinung nach der Fragesteller am liebsten hören möchte. Es müssen daher stets einige

---

1) Adler, Max K., a.a.O., S. 42 f.

2) Adler, Max K., a.a.O., S. 41 f. und Noelle-Neumann, Elisabeth, a.a.O., S. 155 f.

Kontrollfragen eingebaut werden.[1)]

Die Auswahl und Einweisung der Interviewer ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer Umfrage. Die Auswahl der Interviewer ist besonders in den unterentwickelten Ländern ein Problem. Geschlecht und soziale Stellung spielen dort eine große Rolle. Frauen als Interviewer anzustellen ist riskant, weil sie nicht nur oft zu wenig gebildet sind, sondern auch weil die Männer eine Abneigung haben, einer Frau Rede und Antwort zu stehen. Andererseits kann ein Mann aus den oberen Schichten Schwierigkeiten bekommen, wenn er Leute einer niedrigeren Schicht befragt.[2)] Oft ist es nötig, daß die Unternehmung die Interviewer in einem Lande erst selbst ausbilden muß. Entweder sind die Interviewer nur für bestimmte Aufgaben oder gar nicht geschult worden. Hier ergeben sich meist sprachliche Schwierigkeiten, wenn die Schulung in kleineren Ländern vorgenommen werden muß, deren Sprache die Ausbilder nicht beherrschen. Auch soll der Kontaktmann der Unternehmung einige Interviews mit einheimischen Befragern selbst durchführen. Nur so kann man sich versichern, daß die Befragung dem beabsichtigten Zweck entspricht.[3)]

c) Übermittlung der Informationen an die Umwelt

Die Öffentlichkeitsarbeit der internationalen Unternehmung in ihren Gastländern weist drei wesentliche Bereiche auf: die Beziehungen zur allgemeinen Öffentlichkeit, die Beziehungen zu den Regierungsstellen und die Beziehungen zu den wirtschaftlichen Gruppen. Alle diese Gruppen können und müssen durch geeignete Maßnahmen angesprochen und zu einer positiven Einstellung gegenüber der Unternehmung gebracht werden.

---

1) Adler, Max K., a.a.O., S. 44 f., Noelle-Neumann, Elisabeth, a.a.O., S. 157 f. und Kenessey, Valentin, a.a.O., S. 28.

2) Kenessey, Valentin, a.a.O., S. 30.

3) Adler, Max K., a.a.O., S. 47 f.

aa) Beziehungen zur Öffentlichkeit

Die Beziehungen zur allgemeinen Öffentlichkeit sind in der Regel nicht sehr eng. Es gilt daher, aus den wenigen Eindrücken, die die Bevölkerung des Gastlandes aus verschiedenen Quellen gewinnt, ein vorteilhaftes Image der Unternehmung aufzubauen. Dabei muß die Unternehmung danach streben, Beiträge zum öffentlichen Wohl des Gastlandes zu leisten, die Geschäfte in einer Weise zu führen, die keinen Anstoß erregt und ein Bild der nutzbringenden Tätigkeiten der Öffentlichkeit zu vermitteln. Kleine Bevölkerungsteile, die einen überproportionalen Einfluß haben, sind dabei besonders zu beachten. Wie bei der Produktwerbung, so ist auch bei den Public Relations auf eine Anpassung an die kulturellen Haltungen und die besonderen Werbemedien des Gastlandes zu achten. Im einzelnen können folgende Maßnahmen der Kommunikation ergriffen werden:

Soweit möglich, sind enge Beziehungen zu Presse, Rundfunk und Fernsehen des betreffenden Gastlandes herzustellen. Das Vertrauen der maßgeblichen Mitarbeiter dieser Massenkommunikationsmittel ist zu erwerben. Die Verantwortlichkeit für diese Aufgaben sollte einem aus dem Gastlande stammenden Mitarbeiter der Unternehmung von unzweifelhafter Ehrenhaftigkeit und Integrität übertragen werden. Alle Kontakte einer örtlichen Einheit zu Presse, Rundfunk und Fernsehen sollten über diese Stelle laufen.[1)]

Die Unternehmung sollte mit Hilfe aller verfügbaren Werbemedien regelmäßig Werbeprogramme für sich als Institution durchführen. Hierbei ist an Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften und an werbende Sendungen in Rundfunk und Fernsehen gedacht. Diese Werbeprogramme sollten weitgehend darauf verzichten, irgendwelche Produkte anzupreisen, sondern dazu dienen, der Unternehmung das Image einer dynamischen, fortschrittlichen und dem Lande nützlichen Institution zu schaffen.[2)]

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 260.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 260.

Durch die Einführung einer unternehmenseigenen Zeitschrift können die Beziehungen zur allgemeinen Öffentlichkeit weiter vertieft werden. Der größte Teil der redaktionellen Beiträge dieser Zeitschrift sollte sich mit allgemein interessierenden Problemen und Angelegenheiten des Gastlandes befassen. Ein kleiner Teil des verfügbaren Raumes - nicht mehr als 10 % - sollte der Unterrichtung über die Unternehmung gewidmet sein. Hier können auch die gemeinnützigen Maßnahmen und Einrichtungen der Unternehmung publiziert und damit weiteren Kreisen der Öffentlichkeit bekanntgemacht werden.[1)]

Schließlich sollte die Unternehmung Mitarbeiter als Vortragende an Schulen und Universitäten und als aktive Teilnehmer und Konferenzleiter bei wissenschaftlichen Tagungen zur Verfügung stellen. Größere internationale Unternehmungen beschäftigen meist eine größere Zahl von Spezialisten, die als Lehrbeauftragte, Berater oder Vortragende geeignet sind. Eine Liste dieser Personen und ihrer Wissensgebiete sollte den örtlichen Stellen, die sich mit Ausbildungs- und Weiterbildungsfragen beschäftigen, zugeleitet werden. Umgekehrt sollte Wissenschaftlern und Lehrern aus dem Gastlande jede Möglichkeit der Auskunft und Besichtigung gewährt werden, soweit dadurch keine wesentlichen Geschäftsgeheimnisse betroffen sind.[2)]

bb) Beziehungen zu Regierungsstellen

Die Beziehungen zu Regierungsstellen und Behörden des Gastlandes müssen ebenfalls sorgfältig gepflegt werden. Da auch diese Stellen aus Menschen bestehen, sind hier persönliche Kontakte von großer Wichtigkeit. Die Art dieser Kontakte begründet die Art der Einschätzung der Unternehmung durch die Behörden. Beim Auf- und Ausbau dieser Kontakte ist folgendes zu beachten:

Die Auswahl des Verhandlungspartners muß sorgfältig erwogen werden. Insbesondere in weniger entwickelten Ländern

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 260.
2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 261.

ist bei gleicher Bedeutung einer zu besprechenden Angelegenheit der Verhandlungspartner oft eine oder zwei Stufen in der Verwaltungshierarchie höher zu suchen als im entwickelten Heimatland. Dies beruht auf der Wichtigkeit der Industrieprojekte für das Land und der verbreiteten geringen Delegation der Verantwortung bei den staatlichen Stellen. So werden z. B. Verhandlungen über Importquoten, Steuerfragen, Arbeitsprobleme usw. häufig auf Kabinetts- oder Ministerialebene geführt, bei Schwierigkeiten auf diesen Ebenen mit dem Regierungschef selbst. Auch von seiten der Unternehmung sollten diese Verhandlungen von höherrangigen Managern geführt werden. Dies trifft besonders für Verhandlungen mit empfindlichen Regierungsbeamten zu.[1)]

Der Brückenschlag durch einheimische Sprecher kann bei der Anknüpfung von Beziehungen sehr vorteilhaft sein. Als Sprecher eignen sich ortsansässige Rechtsanwälte oder Angestellte der Unternehmung. Die Überwindung kultureller und nationaler Schranken wird so erleichtert, das Wissen und die Ratschläge der einheimischen Kontaktpersonen bringen Hilfe. Zur Auswahl des Sprechers ist zu sagen, daß eine Brücke auf beiden Seiten gut fundiert sein muß, wenn sie tragen soll, d. h. ein nationalistischer Rechtsanwalt oder ein seiner einheimischen Umwelt und Gesellschaft entfremdeter Angestellter sind gleich wertlos.[2)]

Auch der Aufbau persönlicher Freundschaften zu Beamten des Gastlandes ist wesentlich. Der skrupellose Geschäftsmacher ist in vielen Ländern noch sehr verbreitet. Die Beamten sind deshalb besonders Landesfremden gegenüber mißtrauisch. Persönliche Freundschaft dagegen schafft Vertrauen. Oft herrschen auch Abneigungen gegen das Mutterland der Unternehmung ganz allgemein vor. Die individuelle Unternehmung kann die Übertragung solcher Abneigungen gegen sie durch persönliche Kontakte verhindern: Ein Beamter kann durchaus eine ablehnende

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 214.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 215.

Einstellung gegenüber einem bestimmten Land, zugleich aber eine positive Haltung gegenüber einem einzelnen Bürger dieses Landes haben, den er gut kennt.[1)]

cc) Beziehungen zu Wirtschaftsgruppen

Die Beziehungen zu den wirtschaftlichen Gruppen des Gastlandes bedürfen ebenfalls erhöhter Aufmerksamkeit. Eine der Hauptquellen unfreundlicher Handlungen der Regierungen ist die ortsansässige Geschäftswelt. Einheimische Geschäftsleute, welche ausländische Investitionen in ihrem Lande ablehnen oder fürchten, verlangen von ihrem Staat schnell Schutz und Unterstützung. Andererseits bilden wohlgesonnene Geschäftsfreunde eine große Hilfe gegen feindselige Strömungen in der Öffentlichkeit. Es ist daher notwendig, gute Beziehungen zu Geschäftspartnern und Konkurrenten anzustreben.

Zunächst wird sich die örtliche Einheit in ihrem Gastlande darum bemühen, sich eine loyale Gruppe von Lieferanten, Abnehmern und Beschäftigten zu schaffen. Diese sind der greifbare Beweis dafür, daß die Unternehmung die Wirtschaft des Landes nicht ruiniert, sondern stärkt. Außerdem sind diese Gruppen persönlich am Weiterbestehen ihres ausländischen Geschäftspartners interessiert und gewähren ihm deshalb eine große politische Unterstützung.[2)]

Darüber hinaus kann die Unternehmung in jedem Gastlande versuchen, ihr Verhalten gegenüber den örtlichen Konkurrenten mit in ihre Öffentlichkeitsarbeit einzubeziehen. Auf diesem Gebiet sind jedoch den Bemühungen, guten Willen zu zeigen, meist enge Grenzen gesetzt. Dennoch helfen sie mit, das positive Bild abzurunden. So trugen in einigen Fällen U.S.-Unternehmungen im Ausland dazu bei, durch tatkräftige Hilfe, wie z. B. den Austausch von Technikern, einige Konkurrenten wettbewerbsfähig zu erhalten. In jedem Fall erscheint es angebracht,

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 215.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 217.

daß die Unternehmung nicht jeden Vorteil ausnutzt, wenn dies einem Konkurrenten erheblich schadet, und daß sie auch den Konkurrenten ausreichende Marktanteile überläßt.[1)]

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 217.

V. Personalwesen

Die Anpassung des Personalwesens der internationalen Unternehmung an die unterschiedlichen Umweltbedingungen zeigt sich in charakteristischer Form sowohl im Bereich der führenden als auch im Sektor der ausführenden Kräfte.

1. Führungskräfte

Die Frage der Nationalität der Führungskräfte bildet bei der Besetzung der oberen Positionen der Einheiten in den Gastländern ein stets aktuelles Problem. Darüber hinaus müssen besondere Methoden der Personalpolitik für die aus dem Heimatlande entsandten und die aus den Gastländern stammenden Führungskräfte entwickelt werden.

a) Problem der Nationalität

Die Haltung gegenüber der Besetzung der Führungsposten einer Einheit in einem Gastland durch Personal aus dem Heimatlande oder aus dem Gastlande ist unterschiedlich. National Cash Register hatte im Jahre 1958 nur 6 Amerikaner unter den insgesamt 22 000 Beschäftigten in Übersee. In anderen Fällen, insbesondere im Bergbau und in der Erdölindustrie, stammt ein großer Teil des führenden Personals aus dem Mutterland.[1)] Zahlreiche Umstände können von Fall zu Fall eine größere oder kleinere Quote von Personal aus dem Heimatland in ausländischen Führungspositionen zweckmäßig erscheinen lassen. Obwohl sich die Frage der Bevorzugung einer bestimmten Nationalität nahezu jeder Verallgemeinerung entzieht, lassen sich doch folgende Trends feststellen: Allgemein wird die Zahl der Führungskräfte aus dem Mutterland in den Einheiten in den Gastländern so niedrig wie möglich gehalten. Unter dem Einfluß planmäßiger Ausbildungsprogramme werden immer mehr einheimische Mitarbeiter für die Führungsposten einsatzfähig. Die Errichtung neuer Auslandsniederlassungen wird in der Regel mit einer größeren

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 372.

Zahl von Mitarbeitern aus dem Mutterlande begonnen. Nach Anlaufen der Geschäftstätigkeit und Einweisung der örtlichen Mitarbeiter erhält die Einheit eine weitgehend einheimische Führung. Manche internationalen Unternehmungen unterhalten spezielle Teams von Mitarbeitern aus dem Heimatland für die Gründung von Einheiten in den Gastländern. Nach der Stabilisierung der Einheit wird die Führung in einheimische Hände gelegt, das Team abgezogen und in einem weiteren Lande eingesetzt. Es besteht jedoch die verbreitete Neigung, die höchsten Führungsposten mit Kräften aus dem Mutterland zu besetzen. Während Produktion, Absatz und Personalwesen von Einheimischen geführt werden, die ihr Land kennen und in den Methoden der Stammunternehmung ausgebildet wurden, bleiben die Positionen des obersten Leiters und des Leiters der Finanzen dagegen häufig Personen aus der Stammunternehmung vorbehalten, die deren Methoden und Interessen stets voll vertreten können.[1)]

aa) Personal aus dem Heimatland

Die Führungskräfte aus dem Heimatlande weisen im einzelnen folgende Vorteile auf:

Ein Vorteil der Führungskräfte aus dem Heimatland ist zunächst ihre in der Regel höhere Führungsleistung. In den grundlegenden administrativen und technischen Fähigkeiten sind die Angehörigen des wirtschaftlich hochentwickelten Heimatlandes wegen ihrer besseren Ausbildung und größeren Erfahrung den Angehörigen des Gastlandes, vor allem wenn es sich um ein Entwicklungsland handelt, meist einen Schritt voraus. Darüber hinaus vermindern bestimmte kulturelle Einstellungen die Führungsleistung des Personals aus manchen Gastländern. Die Ansichten über die Zusammenarbeit mit anderen Menschen, über die Erfüllung der Aufgaben und andere für die Führung wesentliche Fragen weichen von den im Heimatlande üblichen oft stark ab. Hier können nur Führungskräfte aus dem

1) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 151 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 375.

Heimatland eine im Sinne der Zentrale erfolgreiche Führungsleistung erbringen.[1)]

Ein anderer Vorteil der Führungskräfte aus dem Heimatland besteht darin, daß sie mit den kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Gegebenheiten ihres Landes eng vertraut sind und in der Regel auch die Geschäftsphilosophie, die leitenden Personen, die Verfahren und die Produkte der Stammunternehmung eingehend kennen. Die Vertrautheit mit dem Wesen des Heimatlandes führt zu einer verbesserten Kommunikation zwischen der Leitung einer Auslandseinheit und der Heimatzentrale. Auch die Kenntnis der Standpunkte und Denkweisen der Hauptverwaltung erleichtert die Kommunikation zwischen den leitenden Stellen. Darüber hinaus kann eine so vorgebildete Führungskraft den örtlichen Mitarbeitern die Wünsche der Zentrale besser verständlich machen. Die unmittelbare Ausbildung in den Produktions-, Marketing- und Administrationsverfahren der Stammunternehmung bewirkt eine verbesserte Anwendung im Gastlande. Das gleiche gilt für die Vertrautheit mit den Produkten der Stammunternehmung.[2)]

Personal aus dem Heimatland erleichtert einen eventuell notwendigen Wechsel der Besetzung der Führungsstellen einer Auslandsniederlassung. Entlassungen Einheimischer sind in den Gastländern häufig durch gesetzliche Bestimmungen erschwert. Besondere Schwierigkeiten können dann auftreten, wenn es nicht möglich ist, eine einheimische Führungskraft, insbesondere in hoher Position, durch einen anderen ortsansässigen Mitarbeiter zu ersetzen und deshalb ein Angehöriger des Heimatlandes die Stelle übernehmen muß. Einige U.S.-Unternehmungen mit Niederlassungen in Entwicklungsländern erlitten empfindliche Einbußen an öffentlichem Ansehen und interner Arbeitsmoral, weil sie eine ungenügende einheimische Führungskraft gegen einen Amerikaner austauschten.[3)]

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 373 f.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 176 ff.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 374.

Personal aus dem Heimatlande ist in geringerem Maße Loyalitätskonflikten ausgesetzt, wenn Interessengegensätze zwischen der Unternehmung und dem Gastlande auftreten, als Personal aus dem Gastlande. Ein solcher Interessengegensatz kann z. B. bei der Repatriierung der Gewinne oder dem Ersatz örtlicher Lieferquellen durch Importe entstehen. Da die Unternehmung ihre Interessen in einem derartigen Konfliktfall nicht immer hintanstellen kann, wird sie sie, wenn auch mit Vorsicht, zu verfolgen suchen. Einheimische haben nun größere Schwierigkeiten, solche Aufgaben zu erfüllen, als Landesfremde, sowohl wegen ihres eigenen Empfindens als auch wegen des Drucks, der durch Beamte und andere Mitbürger ihres Landes auf sie ausgeübt werden kann.[1)]

Ein weiterer Vorteil der Führungskräfte aus dem Heimatland besteht darin, daß sie weniger wahrscheinlich in politische Aktivitäten verwickelt werden oder eine enge Verbindung zu einer politischen Gruppe aufweisen als Einheimische. Wegen des häufigen Wechsels der politischen Strömungen in manchen Ländern sollten sich die örtlichen Einheiten der Unternehmung aus politischen Engagements heraushalten. Die Vorteile, die sich eventuell ergeben, wenn politische Freunde einer einheimischen Führungskraft an der Macht sind, werden bei weitem durch die Diskriminierungen wettgemacht, welche die Niederlassung zu befürchten hat, wenn politische Gegner der ortsansässigen leitenden Mitarbeiter ans Ruder gelangen.[2)]

Schließlich ist es für die Führung einer internationalen Unternehmung vorteilhaft, über eine ausreichende Zahl von Kräften aus dem Heimatland mit Auslandserfahrung zu verfügen. Einerseits müssen oft vorübergehend offene Stellen in ausländischen Einheiten besetzt werden. Dies vor allem dann, wenn eine neue Niederlassung gegründet werden soll. Aber auch für den laufenden Bedarf ist eine gewisse Reserve auslandserfahrenen Personals erforderlich. Andererseits ist es wünschenswert, Kräfte aus dem Heimat-

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 374.
2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 180 f.

land, die für eine Position in der Hauptverwaltung vorgesehen sind, Erfahrungen in den Einheiten in den Gastländern sammeln zu lassen.[1)]

bb) Personal aus dem Gastland

Für Führungskräfte aus den Gastländern sprechen folgende Gründe:

Ein wesentlicher Vorteil der ortsansässigen Führungskräfte ist die eingehende Kenntnis der Umweltgegebenheiten des Gastlandes. Eine einheimische Führungskraft hat einen Vorsprung im Umgang mit den eigenen Landsleuten und in der Nutzung der Gegebenheiten ihres Landes für die Unternehmung. Nur wenige Führungskräfte aus dem Heimatland können hoffen, im Gastlande die Sprachfertigkeit, die kulturelle Anpassung und die wirtschaftliche Kenntnis zu erlangen, die ein Einheimischer durch lebenslange Erfahrung erworben hat.[2)]

Auch rechtliche Überlegungen spielen hier eine Rolle. Die Gesetze mancher Länder beschränken die Zahl der Landesfremden, die beschäftigt werden dürfen, auf beispielsweise 5 oder 10 % der gesamten Belegschaft einer Einheit. Diese Gesetze sind jedoch von geringem Einfluß, da die meisten Unternehmungen den Prozentsatz der bei einer Einheit beschäftigten landesfremden Personen aus anderen Gründen weit unter dem gesetzlichen Maximum halten. Eine wichtigere gesetzliche Beschränkung ist oft die Bestimmung, daß Landesfremde nur eingesetzt werden dürfen, wenn kein ebenso qualifizierter Landesangehöriger zur Verfügung steht. Solche Bestimmungen lassen den Behörden des Gastlandes einen weiten Ermessensspielraum. Je nach Stand des Nationalismus und der wirtschaftlichen Lage ist es für die Unternehmung mehr oder weniger schwierig, Personal aus dem Heimatland in das Gastland zu bringen. Insbesondere Entwicklungsländer begünstigen

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 375.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 182 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 374.

die Beschäftigung einheimischen Personals. Kann es eine Unternehmung nicht deutlich machen, daß sie in die gleiche Richtung strebt, so wird es in der Regel für sie schwierig, die nötigen Einreisevisa für ihr Personal zu erhalten.[1)]

Aus Gründen der Public Relations empfiehlt es sich ebenfalls, einheimische Führungskräfte zu beschäftigen. Einmal werden die Niederlassungen leichter als zum Gastland gehörig akzeptiert, wenn sie durch einheimische Führungskräfte repräsentiert werden. Zum anderen erweist sich die Beschuldigung, eine internationale Unternehmung reserviere die besten Posten für das Heimatpersonal und gebe dem einheimischen Personal weder die entsprechende Ausbildung noch echte Verantwortung, als höchst destruktiv beim Aufbau guter Beziehungen zur örtlichen Umwelt. Die Bevorzugung des Personals aus dem Heimatland wird im Gastland als Anzeichen niederer Bewertung des ortsansässigen Personals und als Bedrohung der örtlichen Interessen gedeutet. Unternehmungen, die sich bemühten, laufend die Zahl der Landesfremden in den örtlichen Führungsstellen zu reduzieren, erzielten deshalb beträchtliche Verbesserungen ihrer Public Relations.[2)]

Ein weiterer Anreiz für den größtmöglichen Einsatz örtlicher Führungskräfte liegt in der Auswirkung auf die interne Arbeitsmoral und die Personalanwerbung. In den Unternehmungen, in denen Einheimische zu hohen Positionen aufsteigen können, wird die Loyalität der Mitarbeiter gestärkt. Personen in den unteren Rängen des Management können mit der Aussicht arbeiten, daß ihnen Aufstiegschancen geboten werden. Diese Haltung ist besonders hinsichtlich der Anwerbung wertvoll, da sich fähige und ehrgeizige junge Männer die Unternehmungen aussuchen, die dafür bekannt sind, daß sie den einheimischen Mitarbeitern gute Aufstiegsmöglichkeiten gewähren. U.S.-Unternehmungen mit Niederlassungen in Über-

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 372.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 182 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 172 f.

see, deren Personalpolitik darauf ausgerichtet ist, die oberen Positionen ihrer Auslandsniederlassungen grundsätzlich nicht mit Einheimischen zu besetzen, haben die Erfahrung gemacht, daß das Personal dieser Einheiten aus zweitklassigen Leuten mit begrenzten Fähigkeiten besteht, die nur die Sicherheit einer gleichmäßigen Arbeit wünschen. Die Fähigen arbeiten in anderen Unternehmungen mit aussichtsreichen Aufstiegschancen oder im eigenen Unternehmen.[1)]

Schließlich sind die Aufwendungen für das Personal ein Grund, der den Einsatz von Führungskräften aus dem Gastland begünstigt. In der Regel sind die Aufwendungen für einheimische Führungskräfte geringer als für Personal aus dem Heimatland. In manchen Fällen ist das Gehalt der einheimischen Führungskräfte niedriger als das der Kräfte aus dem Heimatland. Allerdings kann eine solche Differenzierung negative Nebenwirkungen haben. Abgesehen vom Gehalt jedoch fallen für das Heimatpersonal zusätzliche Kosten für die Überfahrten, für die Überfahrten der Familie, für die Schulausbildung der Kinder, für den Heimaturlaub, für Auslandsboni usw. an. Dazu kommen Kosten, die auf der hohen Fluktuation des Heimatpersonals beruhen, das sich an die neue Umgebung nicht gewöhnen kann. Bei gleicher Führungsleistung sollten deshalb einheimische Führungskräfte Personen aus dem Heimatlande vorgezogen werden.[2)]

b) Politik gegenüber Heimatpersonal

Aus verschiedenen Gründen findet sich nur eine beschränkte Anzahl von Kandidaten aus dem Heimatland für die Besetzung von Auslandsposten. Ein Teil der in Frage kommenden Personen ist entweder nicht geeignet, weil es sich um Außenseiter oder Abenteurer handelt, oder nicht willens, weil im Heimatland persönliche Bindungen bestehen

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 373.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 182 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 373.

oder eine vorhersehbare Karriere winkt. Die internationale Unternehmung ist deshalb umso mehr gezwungen, eine sorgfältige Personalpolitik vor allem in den Bereichen der Auswahl, der Ausbildung und der Anstellung des Führungspersonals zu betreiben.

aa) Auswahl

Die Auswahl muß besonders sorgfältig vorgenommen werden, da eine hohe Fluktuation und eine geringe Leistung der Führungskräfte im Ausland außerordentlich kostspielig sind. Dabei ist auf folgende Kriterien zu achten:

Die Motive für den Wunsch, einen Auslandsposten zu übernehmen, geben wesentliche Aufschlüsse über die Eignung des Kandidaten. Günstig sind Interesse an fremden Sprachen und Kulturen.[1] Vorsicht ist bei Motiven wie Missionsstreben, Anpassungsschwierigkeiten an die heimatliche Gesellschaft und Abenteuerlust geboten. Solche Motive können durch Übertreibungen zu Versagern führen, sie können aber auch bei angemessener Proportion hilfreiche Triebfedern sein.[2]

Führungseigenschaften in ausgeprägter Form sind für den Inhaber einer Leitungsposition im Ausland unerläßlich. Hierzu gehören die bewiesene Fähigkeit, Ergebnisse hervorzubringen, die bewiesene Fähigkeit, Aufgaben mit Hilfe anderer erledigen zu können, und zwar durch richtige Menschenführung, wirksame Kommunikation und eindrucksvolle Persönlichkeit, geistige Wachheit und rege Auffassungsgabe, Findigkeit und Originalität, Initiative und Energie, die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen, d. h. die Anlage zu Weiterentwicklung und Wachstum, der Wunsch, sich zu verbessern und erfolgreich zu sein, emotionale Stabilität und Anpassungsfähigkeit und guter Charakter, d. h. Loyalität, Seriosität, positive ethische Haltung und Zivilcourage.[3]

---

1) O. V., Who's the Man to Send Abroad? in: Business Week, No. 1510, August 9, 1958, S. 86.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 381 f.

3) Blümle, Ernst-Bernd, Die Vorbereitung von Führungskräften in USA für Aufgaben im Ausland, Frankfurt/Main 1962, S. 10 und Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 1 ff.

Die Fachkenntnisse eines Auslandsmanagers müssen besonders umfangreich sein. Er kann in der Regel kaum erwarten, daß seine Untergebenen aus dem Gastland in der Lage sind, etwa vorhandene Lücken in seinen Kenntnissen auszugleichen. Er muß im Gegenteil fähig sein, andere zu instruieren und auszubilden sowie ihre Unzulänglichkeiten selbst zu überbrücken. Darüber hinaus macht es die Entfernung, die ihn von der Hauptverwaltung trennt, häufig erforderlich, Probleme aus eigener Kraft zu bewältigen, für die ein Manager im Heimatland die Dienste eines Stabspezialisten anfordern kann.[1)]

Kenntnisse der Sprache des Gastlandes sind notwendig, um dort die Geschäfte erfolgreich führen zu können. Die Landessprache ist das wichtigste Kommunikationsmittel zwischen dem Auslandsmanager und seinen einheimischen Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Die meisten internationalen Unternehmungen bestehen deshalb darauf, daß der angehende Auslandsmanager die Sprache des Gastlandes zumindest in den Ansätzen beherrscht und seine Sprachkenntnisse laufend vervollkommnet. Einige Unternehmungen ermutigen auch die Ehefrauen ihrer Führungskräfte in Auslandspositionen, die Landessprache zu erlernen.[2)]

Anpassungsfähigkeit an die veränderte Umwelt ist eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Auslandsarbeit. Die Anpassung hilft dem Auslandsmanager, die neue Umwelt innerlich zu bewältigen. Es geht hier um die Überwindung des sogenannten kulturellen Schocks. Es entsteht durch die Konfrontation mit der veränderten kulturellen Sphäre, d. h. mit der andersartigen Sprache, den andersartigen Lebensgewohnheiten, den andersartigen ethischen und moralischen Wertungen. Die Anpassung hilft dem Auslandsmanager aber auch, von der neuen Umwelt akzeptiert

---

1) Blümle, Ernst-Bernd, a.a.O., S. 11, Fayerweather, John, a.a.O., S. 379 und Oxley, G.M., The Personal Manager for International Operations, in: Personnel, Vol. 38, No. 6, November-December 1961, S. 52 - 58. Reprinted in: International Business, Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 89 f.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 157, Blümle, Ernst-Bernd, a.a.O., S. 11 und Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 21 ff.

zu werden. Hier muß er einen Kompromiß zwischen der vorbehaltlosen Imitation der Einheimischen und der völligen Ablehnung alles Fremden suchen. Eine gute Kinderstube, weitreichende Allgemeinbildung und private Reiseerfahrung eines Kandidaten lassen darauf schließen, daß er in der Lage ist, sich schnell und ohne größere Schwierigkeiten anzupassen.[1)]

Der Familienstand des Kandidaten für eine Auslandsposition ist schließlich ebenfalls in Betracht zu ziehen. Junggesellen erscheinen zunächst als sehr geeignete und für die Unternehmung billige Kandidaten. Sie können jedoch auch Nachteile haben, wie etwa Trunksucht, Disziplinlosigkeit und geringen Ehrgeiz. Für verheiratete Männer kann die Ehefrau eine große Stütze, aber auch ein Handicap sein. Manche Unternehmungen verloren einen guten Manager, weil die Frau sich in dem fremden Land nicht wohl fühlte. Daher legen viele Unternehmungen großen Wert auf ein Gespräch mit der Ehefrau, um ihre Einstellung kennenzulernen, um Erläuterungen abgeben und um auf Schwierigkeiten hinweisen zu können. Jung verheirateten Paaren wird in der Regel der Vorzug gegeben. Es gibt allerdings Fälle, in denen es angebracht erscheint, einen erfahrenen, älteren Mann mit Frau zu finden, der einige Jahre den Aufbau einer Auslandsniederlassung leitet und das Terrain für jüngere Kräfte vorbereitet.[2)]

bb) Ausbildung

Die Ausbildung hat zunächst das Ziel, das grundlegende Fachwissen und die Kenntnis der Methoden und Produkte der Unternehmung zu vermitteln. Darüber hinaus muß der angehende Auslandsmanager auf die Anpassung an die

---

1) Blümle, Ernst-Bernd, a.a.O., S. 10 f., Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 19 f. und 31 f., Fayerweather, John, a.a.O., S. 279 f. und Oxley, G.M., a.a.O., S. 89.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 157, Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 28 f. und Fayerweather, John, a.a.O., S. 380.

neuartige Umwelt im Ausland vorbereitet werden.[1] Man versucht, diese beiden Ausbildungsziele auf drei Wegen zu erreichen: durch Ausbildung in praktischer Tätigkeit im Unternehmen, in unternehmensinternen Kursen und an Lehrinstituten und Universitäten.

Die praktische Tätigkeit eines Kandidaten in der Unternehmung kann von unterschiedlicher Dauer sein. Manche Unternehmungen sehen eine relativ kurze Tätigkeit von 6 Monaten bis zu einem Jahr als ausreichend an, andere übergeben verantwortungsvolle Posten im Ausland nur an Personen, die mehrere Jahre im Unternehmen praktisch tätig waren. Diese Methode ermöglicht es dem Kandidaten, seine Fähigkeiten zu beweisen und das Unternehmen gründlich kennenzulernen. Allerdings besteht die Gefahr, daß erfolgreiche Leute ihre Karriere im Heimatlande nicht aufgeben wollen und weniger erfolgreiche an die internationale Abteilung abgeschoben werden. Deshalb gehen internationale Unternehmungen immer mehr dazu über, ihre Mitarbeiter für das Ausland auf einem direkteren Wege anzuwerben und auszubilden. Für die Tätigkeit des Kandidaten in der Unternehmung ergeben sich dann folgende Stufen: In der ersten Stufe arbeitet der Kandidat einige Zeit in einer Verkaufsabteilung im Heimatland. Er wird hier mit den Produkten und den Kunden der Unternehmung vertraut gemacht. In der zweiten Stufe verbringt er einige Zeit in der Hauptverwaltung bzw. der Verwaltungszentrale einer internationalen Abteilung. Hier lernt er künftige Vorgesetzte, die Unternehmungsorganisation und die Auslandsprobleme kennen. In der dritten Stufe wird der Kandidat für einige Zeit als Assistent der Geschäftsleitung an eine Auslandsniederlassung versetzt. Dabei muß es sich nicht um das endgültige Bestimmungs-

---

1) Blümle, Ernst-Bernd, a.a.O., S. 13, Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 26, Fayerweather, John, a.a.O., S. 382 und Fayerweather, John, Bryson, George D., Payne, Bruce und Sweeten, Joseph C., Executive Personnel Management in Foreign Operations, in: Management in Foreign Operations, hrsg. von Dan H. Fenn jr., New York, Toronto, London 1957, S. 124.

land handeln. Diese Zeit dient der Sammlung praktischer Auslandserfahrung.[1)]

Unternehmensinterne Kurse ergänzen die praktische Ausbildung vor allem dann, wenn eine Vorbereitungstätigkeit im Ausland nicht möglich ist. Der Lehrstoff der Kurse erstreckt sich ebenfalls auf die Vorbereitung auf die neue Tätigkeit und die neue Umgebung. Die Tätigkeitsbeschreibung enthält Angaben über die Aufgaben und Pflichten sowie die Anforderungen, die den Mitarbeiter an der neuen Arbeitsstätte im Ausland erwarten. Fehlen eigene Erfahrungen der Unternehmung über die Tätigkeit im Ausland, so werden Auskünfte von befreundeten Unternehmen mit Auslandsniederlassungen, den diplomatischen Vertretungen und den Handelskammern des betreffenden Gastlandes eingeholt. Die Beschreibung der neuen Umgebung im Gastland erstreckt sich auf alle Gebiete des täglichen Lebens. Themen sind u. a. Wohnverhältnisse, Einkaufsbedingungen, Dienstpersonal, Schulen, Kirchen, kulturelle Einrichtungen und gesellschaftliches Leben. Hier wird oft auch die Frau des Mitarbeiters zugezogen. Die Lehrkräfte können aus den verschiedensten Bereichen stammen. In Frage kommen zum Beispiel Mitarbeiter der Unternehmung, Studenten und Emigranten des Gastlandes, Unternehmensberater, Universitätsprofessoren, Vertreter der diplomatischen Korps, Handelskammern und Banken des Gastlandes, Kaufleute und Ingenieure mit praktischen Erfahrungen in diesem Land. Die Lehrmethoden bestehen aus Vorträgen, Diskussionen, Gesprächen, redaktioneller Tätigkeit und der Lösung von Fällen. Als Lehrhilfen dienen Prospekte der Verkehrsbüros und Fluggesellschaften, Filme, Dias, Schallplatten, wissenschaftliche und unterhaltende Literatur.[2)]

Universitäten und Institute widmen sich in den meisten Industrieländern, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität, der Ausbildung von Führungskräften für Positionen

---

1) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 157 ff., Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 27 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 382.

2) Blümle, Ernst-Bernd, a.a.O., S. 13 ff.

im Ausland. Führend sind hier die Universitäten in den USA, die auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften nicht nur Probleme der internationalen Unternehmung in der allgemeinen Ausbildung mitbehandeln, sondern zum Teil besondere Kurse, die ausschließlich der Ausbildung von Führungskräften für Aufgaben im Ausland dienen, eingerichtet haben, wie z. B. die Indiana University, die Harvard University,[1] die Columbia University, die American University und die Syracuse University.[2] Auf dem europäischen Kontinent nimmt die Arbeit auf dem Gebiet des "international management" an den Universitäten noch einen relativ geringen Anteil ein. Dagegen haben sich hier bereits einige Institute etabliert, die sich eingehend der Erforschung und Lehre dieses neuen Wissenszweiges widmen. Es sind das Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) in Fontainebleau/Avon, Das IMEDE Management Development Institute in Lausanne und die Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer in Berlin. Speziell in Deutschland haben folgende Institutionen besondere Kurse zur Vorbereitung der Führungskräfte auf die Arbeit im Ausland entwickelt: Technische Akademie in Wuppertal, Deutsche Volkswirtschaftliche Gesellschaft in Bad Harzburg, Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung in Heidelberg und Arbeitskreis für Betriebsführung in München.[3]

cc) Anstellungsbedingungen

Die Anstellungsbedingungen umfassen Dauer des Auslandsaufenthalts, Urlaubsregelungen einschließlich Heimaturlaub, Vereinbarungen über die Familienangehörigen, Versicherungsfragen, Pensionsregelungen und Vergütungen einschließlich Gehalt und Zuschüsse. Diese Bedingungen müssen klar formuliert sein, da es im Auslandsdienst mehr Gelegenheiten zu Mißverständnissen gibt als im

1) O. V., B-Schools Grooming Men for International Business, in: Business Week, No. 1444, May 4, 1957, S. 128.

2) Blümle, Ernst-Bernd, a.a.O., S. 23 ff.

3) Blümle, Ernst-Bernd, a.a.O., S. 35 f.

Heimatdienst, wo die Gebräuche fest eingespielt sind.[1)]

Die Vergütungen werfen besondere Probleme auf. Bisher wurden hohe Gehälter zum Ausgleich für die Unannehmlichkeiten des Auslandsaufenthaltes bezahlt. Dies zog jedoch Leute an, die mehr an vorübergehend hohen Bezügen als an einer langen Bindung an die Unternehmung interessiert waren. Man versucht nun einen Ausgleich zwischen Wirtschaftlichkeitsstreben der Unternehmung, Wünschen der Mitarbeiter und Druck der Konkurrenz durch folgende Maßnahmen zu finden: Es wird ein etwas höheres Gehalt als in vergleichbaren Positionen der Unternehmung im Heimatlande gewährt. Zusätzliche Zuschläge sind für die Unbequemlichkeiten, größere Krankheitsgefahr und andere Nachteile sogenannter Härtepositionen in den Tropen oder abgelegenen Gebieten vorgesehen. Zuschüsse für Lebenshaltung werden bezahlt, wenn Unterschiede der Lebenshaltungskosten, gemessen am Lebensstandard des Heimatlandes, bestehen. Weitere Zuschüsse für den oft beträchtlichen Repräsentationsaufwand und die Fahrzeughaltung können vereinbart werden. In manchen Fällen werden auch Zuschüsse für Sprachkurse im Gastland gegeben. Schließlich erhalten die Mitarbeiter Zuschüsse zum Ausgleich von Steuern im Gastland, welche die vergleichbaren Steuern im Heimatland übersteigen.[2)]

c) Politik gegenüber Ortspersonal

Ebenso wie bei der Personalpolitik gegenüber Führungskräften aus dem Heimatland sieht sich die internationale Unternehmung vor besondere Probleme bei der Auswahl, Ausbildung und Bezahlung ihrer Führungskräfte aus den Gastländern gestellt.

---

1) Bryson, George D., American Management Abroad, a.a.O., S. 210 ff. und Hennemann, Hans, Richtlinien für den Einsatz von Mitarbeitern im Ausland, in: Mensch und Arbeit, 13. Jg., Nr. 5, 1961, S. 136 ff.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 385.

aa) Auswahl

Bei der Auswahl einer einheimischen Führungskraft muß vor allem auf die Fachkenntnisse und die Persönlichkeit des Kandidaten gedachtet werden.

Fachkenntnisse und Erfahrungen in der Unternehmungsführung sind, insbesondere bei Personal aus Entwicklungsländern, nur selten zu erwarten. Ein Mangel an ausgebildeten und erfahrenen Führungskräften besteht nicht nur bei Kandidaten, die für den Rang eines obersten Leiters oder dessen Stellvertreter in Frage kommen, sondern auch bei Kräften, die für die Stufen des Produktions-, Verkaufs- und Administrationsleiters benötigt werden. Dieser Mangel beruht auf den geringen Ausbildungsmöglichkeiten, den unzureichenden Unternehmungsgrößen und -organisationsformen und den hemmmenden sozialen und psychologischen Gegebenheiten in den Entwicklungsländern. Die wenigen Persönlichkeiten, die sich eine geeignete Ausbildung erwerben konnten, arbeiten im eigenen oder im Eigentum der Familie befindlichen Unternehmen, betätigen sich in anderen selbständigen Berufen oder schlagen eine politische Laufbahn ein. In vielen Fällen ist es daher unumgänglich, einen Kandidaten ohne die entsprechenden Fachkenntnisse und Führungserfahrungen einzustellen und seine nachträgliche Ausbildung mit allen Risiken und Kosten zu tragen.[1)]

Die Persönlichkeit des Kandidaten ist wegen der Kultur- und Loyalitätskonflikte, die er bei einer Mitarbeit in einem landesfremden Unternehmen zu bewältigen hat, für die Auswahl von entscheidender Bedeutung. Der ideale Mann, den die meisten internationalen Unternehmungen suchen, fühlt sich in dem Kulturbereich seines Landes und des Heimatlandes der Unternehmung heimisch und hat Verständnis für die Belange beider Nationen. Er steht seiner Unternehmung loyal gegenüber und hält an den unternehmerischen Ideen ihres Heimatlandes fest. Er befindet sich jedoch auch im Einklang mit den kulturellen

---

1) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 168 und Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 122.

Belangen seines Landes, sein Patriotismus wird von seinen Landsleuten nicht in Frage gestellt. Solche Kandidaten sind jedoch selten. Die Unternehmung muß sich deshalb meist zwischen folgenden Möglichkeiten entscheiden: Sie kann Kräfte einstellen, die ihren Landsleuten wegen ihrer Sympathien für das Heimatland der Unternehmung etwas suspekt erscheinen und die gelegentlich Schwierigkeiten im Umgang mit ihren Landsleuten haben, weil ihre kulturelle Einstellung fremdartig ist. Bei diesen Kräften kann man ziemlich sicher gehen, daß sie die Ziele der Unternehmung verfolgen und ihre Arbeit an den von der Hauptverwaltung gewünschten Maßstäben ausrichten. Es können aber auch Personen ausgewählt werden, die sich in die örtliche Umwelt nahtlos einfügen und sich im lokalen Wirtschaftsleben erfolgreich bewegen, bei denen jedoch die Gefahr besteht, daß sie häufig in Widersprüche zum Kurs der Hauptverwaltung im Heimatlande geraten.[1)]

bb) Ausbildung

Die Ausbildung eines Führungskandidaten aus einem Gastland hat zum Ziel, die Fachkenntnisse zu erweitern, Kenntnisse der Methoden und Produkte der Stammunternehmung zu vermitteln und Verständnis für die Wesensart des Heimatlandes der Unternehmung zu wecken. Die Ausbildung erfolgt durch Praxis und Schulung in der Niederlassung im Gastland, durch praktische Arbeit in der Stammunternehmung und durch Kursbesuche im Heimatland der Unternehmung.[2)]

Das Schwergewicht der Ausbildung liegt in der Regel in der praktischen Tätigkeit und Schulung in den Niederlassungen in den betreffenden Gastländern. Die Schulung wird hier von zu diesem Zweck entsandten Angehörigen der Hauptverwaltung oder von den bereits anwesenden Führungskräften aus dem Heimatland vorgenommen. Das

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 376.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 377.

Problem liegt darin, daß diese Personen zwar ausgezeichnete Führungskräfte in vieler Hinsicht sein mögen, aber nicht immer die Fähigkeit mitbringen, einheimische Mitarbeiter gut auszubilden. Dies kann insbesondere die Loyalität des Auszubildenden entscheidend beeinflussen. Ein Kandidat kann unter die Führung eines Ausbilders geraten, der seine Entwicklung in die gewünschte Richtung lenkt. Er kann aber auch einem Ausbilder zugewiesen werden, der kein persönliches Interesse an ihm zeigt, so daß die Loyalität gegenüber seiner eigenen Nation nur verstärkt wird. Ein sorgfältig geplanter Ausbildungsgang der ortsansässigen Kandidaten ist deshalb angebracht.[1)]

cc) Bezahlung

Die Bezahlung der Führungskräfte aus den Gastländern hat ebenfalls ihre besonderen Perspektiven. In der Regel liegen die Gehälter für untergeordnete Managementpositionen in den Gastländern, vor allem in Entwicklungsländern, für einheimisches Personal niedriger als für die entsprechenden Positionen im Heimatland. Das beruht in erster Linie darauf, daß das allgemeine Lohn- und Gehaltsniveau der weniger entwickelten Länder das der weiter entwickelten Länder noch nicht erreicht hat. Die Gehälter für die obersten Führungspositionen liegen in den Entwicklungsländern für ortsansässige Kräfte oft wesentlich höher als für vergleichbare Stellen in den meist höher entwickelten Heimatländern. Dies ist darauf zurückzuführen, daß hochqualifizierte einheimische Kräfte in diesen Ländern äußerst knapp sind, während die Industrieländer über eine höhere Managementkapazität verfügen. Da das Gehalt ein wesentlicher Faktor für die Fähigkeit eines Unternehmens ist, Führungskräfte anzuziehen und zu halten, ergeben sich folgende zwei typische Richtungen in der Gehaltspolitik gegenüber einheimischen Führungskräften in den Gastländern:[2)]

---

1) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 170 und Fayerweather, John, a.a.O., S. 377.

2) Barlow, Edward R., a.a.O., S. 167 f. und Fayerweather, John, a.a.O., S. 377.

Einige Unternehmungen heben die Gehälter und Gewinnbeteiligungen ihrer ortsansässigen Führungskräfte soweit an, daß sie in der Lage sind, die besten Führungskräfte aus dem betreffenden Gastland als Mitarbeiter zu gewinnen.[1)]

Andere Unternehmungen halten ein geringeres Gehaltsniveau aufrecht. Sie stellen nur solche Personen aus dem Gastland ein, deren Fähigkeiten ausreichen, um die Aufgaben auf der zweiten Führungsebene zufriedenstellend zu bewältigen. Die obersten Führungspositionen werden dann mit Personal aus dem Heimatlande besetzt.[2)]

2. Ausführende Kräfte

Auf dem Sektor der ausführenden Kräfte finden in vielen Ländern gleichzeitig zwei Umschichtungsprozesse statt: die Integration traditionell bäuerlicher Arbeiter in gänzlich ungewohnte industrielle Organisationen und die Verschmelzung überkommener, eigenständiger kultureller Wertungen und Haltungen mit fremdem, westlich orientiertem Kulturgut.[3)] Welche Auswirkungen diese Bedingungen auf die Personalführung der internationalen Unternehmung beim Einsatz der Arbeiter, bei der Entlohnung der Arbeiter und beim Umgang mit den Vertretungen der Arbeiter haben, soll im folgenden aufgezeigt werden.

a) Einsatz der Arbeiter

Vier Bereiche sind beim Einsatz der Arbeiter in den Gastländern vor allem zu berücksichtigen: die physische Konstitution, die Einstellung zur Arbeit, der Stand der Fähigkeiten und das Verhältnis zum Management. Veränderungen und Verbesserungen in diesen Bereichen können nur schrittweise und mit großer Sorgfalt vorgenommen werden.[4)]

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 378.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 378.

3) Wit, Daniel, Personnel Problems Facing Firms in Southeast Asia, in: Business Horizons,Vol. 3,Fall 1960,S.77.

4) Healy, James J., Rosen, Sumner M. und Rothbaum, Melvin, Labor Relations in Foreign Countries, in: Management Guide to Overseas Operations, hrsg. von Dan H. Fenn jr., New York, Toronto, London 1957, S. 142.

aa) Physische Konstitution

Die physische Konstitution der Arbeiter ist in zahlreichen Ländern größeren Anforderungen nicht gewachsen und führt deshalb zu geringer Produktivität. Sie hängt von der Gesundheit, der Ernährung und dem Körperbau der Arbeiter ab.

Die Gesundheit der Arbeiter leidet in einigen Ländern unter unzureichender medizinischer Aufklärung, ungenügender medikamentöser und ärztlicher Hilfe und mangelhaften sanitären Anlagen. Der Beeinträchtigung der Gesundheit ihrer Arbeiter kann die Unternehmung begegnen, indem sie gesundheitsfördernde Einrichtungen aller Art erstellt.[1)]

Das Ernährungsniveau ist in zahlreichen Ländern ebenfalls sehr niedrig. Der Mangel an Nahrungsmitteln bewirkt Verteuerungen, so daß die Arbeiter sich eine ausreichende Ernährung nicht leisten können. Oft sind auch die Eßgewohnheiten der Gesundheit abträglich. Manche Unternehmungen versorgen deshalb ihre Arbeiter mit einer oder mehr reichlichen Mahlzeiten am Tag.[2)]

Der Körperbau der Arbeiter muß schließlich ebenfalls bei den Anforderungen berücksichtigt werden. Wo die Leute relativ klein sind, wie in vielen asiatischen Ländern, müssen die Vorgaben für manche Arbeiten niedriger gehalten werden.[3)]

bb) Einstellung zur Arbeit

Die Einstellung zur Arbeit variiert von Land zu Land beträchtlich. Manche Verhaltensweisen, die in bestimmten religiösen und kulturellen Anschauungen wurzeln, stehen einer produktiven Verwertung der Arbeitskraft entgegen. So wird z. B., im Gegensatz zu den europäischen und nordamerikanischen Ländern, in großen Teilen Asiens

---

1) Wit, Daniel, a.a.O., S. 78.

2) Wit, Daniel, a.a.O., S. 79.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 263.

materieller Gewinn nicht als ein wesentlich erstrebenswertes Ziel betrachtet.[1] Eine solche Einstellung wirkt sich besonders auf die Arbeitsdisziplin und die Wertung der Arbeit aus.

In vielen Ländern fühlt sich der typische Arbeiter weder durch den Antrieb des Gewissens, noch durch den Druck sozialer Sanktionen zur Arbeit getrieben. Dies führt zu mancher Form der Undisziplin, wie hohen Abwesenheitsquoten, geringer Qualität der Arbeit, verbreiteter Unpünktlichkeit und großer Fluktuation selbst in Ländern mit chronischer Arbeitslosigkeit. Hier werden auf zwei Wegen Verbesserungen angestrebt: Einerseits versucht man, strikte Vorgaben einzuführen und die Arbeiter durch Prämiensysteme, disziplinarische Maßnahmen und genaue Überwachung daran zu binden. Andererseits bemüht man sich, die innere Bindung der Arbeiter an das industrielle Leben zu verstärken, indem man die Fabriken in die ländlichen Wohngegenden der Arbeiter verlegt, die Werksanlagen anziehender gestaltet und die Arbeiter auch in persönlichen Angelegenheiten betreut.[2]

Die Wertung einer Arbeit als befriedigend unterliegt ebenfalls großen Unterschieden. Dies gilt vor allem für die Arbeit am Fließband. Manche Völker finden sich gut mit monotoner Arbeit ab, wie beispielsweise einige afrikanische Stämme. Andere Völker, wie z. B. Europäer, Nordamerikaner und Japaner haben sich durch lange Gewöhnung damit abgefunden. Wieder andere Völker, wie z. B. viele Lateinamerikaner, finden die Fließarbeit unannehmbar. Wenn auch auf die Methoden der Massenproduktion nicht verzichtet werden kann, so sind in solchen Fällen gewisse Konzessionen, wie etwa der Wechsel der Arbeiter von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz, der Arbeitsmoral förderlich.[3]

---

1) Wit, Daniel, a.a.O., S. 79 ff.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 265 f.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 266 f.

cc) Stand der Fähigkeiten

Der Stand der Fähigkeiten auf wirtschaftlichem und technischem Gebiet ist in zahlreichen Ländern, insbesondere in Lateinamerika, Afrika und Asien außerordentlich niedrig.[1] Die Fähigkeiten beruhen auf der Kenntnis der Verfahren und dem Verständnis der inneren Zusammenhänge.

Der geringe Stand der Verfahrenskenntnisse in den unterentwickelten Ländern ist keineswegs eine Frage der Begabung, sondern der Ausbildung. Manuelle Tätigkeiten, wie die Bedienung einer Maschine, können sogar von eben aus dem Busch gekommenen Afrikanern gemeistert werden. Schwierigere Aufgaben, wie etwa Buchhaltung, erfordern eine längere Lernzeit, können aber von Leuten mit entsprechender Grundausbildung gut bewältigt werden. Die internationale Unternehmung führt deshalb in ihren Niederlassungen in den Gastländern intensive Ausbildungsprogramme durch. Die aus dem Heimatland stammenden Führungskräfte verwenden einen großen Teil ihrer Arbeitszeit für die Unterrichtung ihrer einheimischen Untergebenen.[2]

Der Mangel an Verständnis der wirtschaftlichen und technischen Zusammenhänge ist ebenfalls ein Handicap in vielen unterentwickelten Ländern. Den Arbeitern fehlt das tiefere Verständnis des Wesens ihrer Arbeit und des Prozesses, von dem sie ein Teil ist. Sie sind deshalb unfähig, mit außergewöhnlichen Problemen fertig zu werden und konstruktive Beiträge zu leisten. Die Arbeiter ignorieren so etwa die frühen Symptome von Schäden an Maschinen und lassen sie weiterlaufen, bis ein großer Schaden entstanden ist, oder halten die Maschinen im Leerlauf im Gang, obwohl keine Aufträge vorliegen. Das Gewinnen eines tieferen Verständnisses ist jedoch ein sehr langsamer Prozeß. Auf kurze Sicht sind deshalb die Vorgesetzten gezwungen, die Arbeit ihrer Untergebenen streng zu überwachen.[3]

---

1) Wit, Daniel, a.a.O., S. 81 ff.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 264.

3) Fayerweather, John, a.a.O., S. 264 f. und Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 119.

dd) Verhältnis zum Management

Das Verhältnis zum Management nimmt in zahlreichen Ländern eine eigenartige, zwiespältige Form an. Es wird durch den Antagonismus einerseits und das Patriarchat andererseits geprägt.

Der Antagonismus der Arbeiter gegenüber dem Management ist in vielen weniger entwickelten Ländern größer als in den Industrieländern. Mancherorts ist das Management in den Augen der Arbeiter gleichbedeutend mit einer kleinen Klasse reicher Leute, die eine egoistische, rücksichtslose und ausbeuterische Politik gegenüber der Arbeiterschaft verfolgen. Dazu kommen in Asien, Afrika und Lateinamerika Ressentiments, die sich aufgrund der Rassentrennung und der Kolonialherrschaft gebildet haben. Verstärkt wird der Antagonismus noch durch die negative Einstellung gegenüber den Vorarbeitern, die, oft selbst ohne guten Kontakt zu ihren eigenen Vorgesetzten, ihre Untergebenen sehr autoritär behandeln. Diesen Antagonismus der Arbeiter zu überwinden, ist eine der wichtigsten Aufgaben des Management in den Gastländern. Durch eine aufgeschlossene Personalführung und eine sorgfältige Auswahl, Ausbildung und Anleitung der Vorarbeiter lassen sich auch auf diesem Gebiet schrittweise Verbesserungen erzielen.[1)]

Das Patriarchat des Management gegenüber seinen Arbeitern steht im krassen Gegensatz zum Antagonismus der Arbeiter gegenüber dem Management. Patriarchat bedeutet die Übernahme der Verantwortung für wesentliche Teile des persönlichen Lebens der Arbeiter durch das Management. Patriarchat darf nicht mit der Bereitstellung von Wohnraum oder ärztlicher Betreuung gleichgestellt werden. Es greift weit darüber hinaus in die engste private Sphäre der Arbeiter. Das Patriarchat wurzelt in der wirtschaftlichen und sozialen Ungesichertheit der Arbeiter in vielen Ländern, entstanden durch die finanzielle Schwäche und

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 270 ff.

den Austritt aus dem Schutz des bäuerlichen Familienlebens. Die Arbeiter erwarten die Übernahme der persönlichen Verantwortung in Rat und Tat von ihrem Arbeitgeber. Das Ausmaß des Patriarchats wird durch den Wunsch nach Führung, aber auch durch das Streben nach größerer Selbstbestimmung beeinflußt. Hier hat das Management von Fall zu Fall den richtigen Kurs zu steuern: Selbstbestimmung über die Fähigkeiten der Arbeiter hinaus bringt Disziplinlosigkeit und gibt den Gewerkschaften und politischen Parteien Gelegenheit, die Loyalität der Arbeiter zu gewinnen. Bevormundung über das gewünschte Maß hinaus führt zu gefährlichem Druck, der explodieren oder gegnerschaftlichen Gewerkschaften Zustrom verschaffen kann. Es ist die langfristige Aufgabe des Management, die Arbeiter planmäßig und schrittweise in größere Selbstverantwortung zu überführen.[1)]

b) Entlohnung der Arbeiter

Wesentliche Faktoren, die bei der Entlohnung der Arbeiter berücksichtigt werden müssen, sind die Arten, die Maßstäbe und die Höhe der Entlohnung.

aa) Arten der Entlohnung

Die Arten der Entlohnung umfassen die direkte und die indirekte Entlohnung.

Die direkte Entlohnung erfolgt im Normalfall in Geld. Geldzahlungen können jedoch unter gewissen Umständen an Wirksamkeit verlieren, z. B., wenn in dem betreffenden Lande eine gallopierende Inflation herrscht oder wenn keine ausreichende Versorgungs- und Distributionseinrichtungen bestehen. In anderen Fällen verlieren Geldzahlungen ihren Anreiz, wenn der Geldlohn durch Zahlungen an Gläubiger oder große Familien der Arbeiter allzu sehr geschmälert wird. In diesen Fällen und soweit die gesetzlichen Bestimmungen es zulassen,

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 281 ff.

ist es zweckmäßig, einen Teil der Entlohnung in Naturalien zu entrichten. Die Naturalentlohnung kann in der Bereitstellung freier Wohnräume, in der Versorgung mit Nahrungsmitteln oder anderen Gütern und Dienstleistungen bestehen. Die Nachteile dieser Maßnahmen bestehen einmal darin, daß sie dem Prinzip der Integration der Unternehmung in die Wirtschaft des Gastlandes entgegenstehen. Dieses Prinzip erfordert u. a., daß der Bedarf der Arbeiter durch die einheimische Wirtschaft gedeckt wird. Darüber hinaus besteht die Gefahr, daß die Arbeiter in ein zu enges patriarchalisches Abhängigkeitsverhältnis zur Unternehmung geraten.[1)]

Die indirekte Entlohnung besteht in Zahlungen für Krankenversicherung, Sozialversicherung, Pensionskassen, Urlaub usw. Sie kann in einigen Ländern einen sehr hohen Anteil an der Gesamtentlohnung einnehmen. So betragen beispielsweise in Frankreich und Mexiko die indirekten Lohnzahlungen 40 bis 50 % der direkten Entlohnung. In allen Ländern besteht ein Bedürfnis der Arbeiter zur Absicherung ihrer Zukunft gegen wirtschaftliche Rückschläge. Dieses Bedürfnis wirkt verstärkt in Ländern, die größere wirtschaftliche Rezessionen erlitten haben oder in denen noch immer Unterbeschäftigung herrscht. Es ist daher verständlich, daß die Arbeiter auf Sicherungen drängen. Dies führt jedoch in einigen Staaten soweit, daß Arbeiter unter bestimmten Bedingungen nicht entlassen werden dürfen. So besteht in Brasilien ein Gesetz, das die Entlassung von Arbeitern verbietet, die zehn oder mehr Jahre in derselbe Unternehmung tätig waren. In anderen Ländern dürfen Arbeiter, die durch Rationalisierungsmaßnahmen freigesetzt werden, keine Kündigung erhalten. Mehraufwendungen, die auf diese Weise entstehen, kommen einer indirekten Entlohnung gleich.[2)]

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 269.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 269 f.

bb) Maßstäbe der Bemessung

Als Maßstäbe der Bemessung der Entlohnung kommen stets zwei Faktoren gleichzeitig in Betracht: die individuelle Leistung und die persönliche Situation des Arbeiters. Welchem Faktor die überwiegende Bedeutung zukommt, ist von Land zu Land verschieden.

In manchen Ländern, insbesondere in Nordamerika und Westeuropa, wird der Arbeiter vorwiegend nach seiner Leistung bezahlt. Der relative Wert der Leistung wird durch die wissenschaftlichen Methoden der Arbeitsplatzbewertung und des Zeitstudiums zu ermitteln gesucht. Ziel dieser Methoden ist, zu erreichen, daß Qualität und Quantität der Arbeitsleistung die Bemessungsgrundlage für den Lohn bilden.[1)]

In zahlreichen anderen, insbesondere den weniger entwickelten Ländern stellt die persönliche Situation des Arbeiters vorwiegend den Maßstab für die Entlohnung dar. Alter und Familiengröße bestimmen den Lohn weit mehr als Arbeitsart und Vorbildung. In einigen Entwicklungsländern beruhen diese Systeme der Entlohnung auf dem Sicherheits- und Gleichheitsstreben des Lebens im Verband der Familien- und Dorfgemeinschaft. Primitive Landwirtschaft ist ein auf Zusammenarbeit ausgerichtetes Unternehmen. Hier ist die ganze Familie auf gegenseitige Hilfe angewiesen. Das bedingt auch die gleichmäßige Verteilung des Erworbenen. Es ist nur natürlich, daß diese Haltung auch auf die veränderte industrielle Umwelt übertragen wird.[2)]

Wenn auch der Leistungslohn für die Unternehmung erstrebenswert erscheint, so dürfen traditionelle Lohnsysteme doch nur schrittweise geändert werden. Die massierte Einführung der Methoden der Arbeitsplatzbewertung und des Zeitstudiums ist nicht ratsam. Diese Methoden sind erfolgreich, wenn sie auf einer entsprechenden kulturellen und wirtschaftlichen Grundlage aufbauen können. Wo diese

---

1) Healy, James J., Rosen, Sumner M. und Rothbaum, Melvin, a.a.O., S. 141.

2) Healy, James J., Rosen, Sumner M. und Rothbaum, Melvin, a.a.O., S. 142.

nicht gegeben ist, müssen bei den meisten Versuchen, eine objektive Leistungsbewertung einzuführen, die Einführungszeiträume verlagert und die Endziele zurückgeschraubt werden.[1)]

cc) Höhe der Entlohnung

Die Höhe der Entlohnung schwankt von Land zu Land ebenfalls beträchtlich. Internationale Unternehmungen, die in den entwickelten Heimatländern ein hohes Lohnniveau wohnt sind, stoßen in weniger entwickelten Ländern häufig auf ein vergleichsweise niedriges Lohnniveau. Eine Erhöhung der Löhne weit über das ortsübliche Maß hinaus hat jedoch nicht immer die gewünschte positive Wirkung. Es lassen sich hier interne und externe Auswirkungen unterscheiden.

Intern wirkt der Lohn in den Industrieländern als Leistungsanreiz. Diese Wirkung wird in manchen unterentwickelten Ländern durch besondere wirtschaftliche und soziale Bedingungen abgeschwächt. Die Arbeiter sprechen auf höhere Löhne als Leistungsanreiz nicht an. Das Gegenteil ist der Fall: Steigen die Löhne, so wird nur eine kürzere Zeit gearbeitet. Ein Grund dafür kann sein, daß die Arbeiter, durch Jahrhunderte hindurch gewohnt, am Rande des Existenzminimums zu leben, keine weiteren Wünsche entwickeln. Ihr Bestreben geht nur dahin, so viel zu verdienen, um ihre Grundbedürfnisse befriedigen zu können. Diese Haltung findet sich noch vereinzelt, wird jedoch mit zunehmender Entwicklung überholt. Ein weiterer Grund dafür, daß der Anreiz höherer Löhne reduziert wird, ist ein mangelhaftes Verteilungssystem für Güter und Dienstleistungen. In den Gegenden, in denen neue Plantagen oder Abbauanlagen errichtet werden, sind oft so wenige Einkaufsgelegenheiten vorhanden, daß die Unternehmung selbst die Güter für ihre Arbeiter beschaffen muß. In anderen Gegenden verhindern die Praktiken der einheimischen Geschäftsleute eine positive

1) Healy, James J., Rosen, Sumner M. und Rothbaum, Melvin, a.a.O., S. 142.

Auswirkung höherer Löhne. Ein großer Teil der einfachen Arbeiter ist in einigen Ländern permanent an Geldverleiher, Händler und Grundbesitzer verschuldet. Lohnerhöhungen werden deshalb abgezogen, ohne daß sich für den Arbeiter ein materieller Vorteil ergibt. Darüber hinaus beschränken einige soziale Systeme den Teil des Verdienstes, den ein Arbeiter für sich selbst ausgeben kann. In manchen Ländern, in denen die große Familie eine wirtschaftliche Einheit bildet, werden die Einkommen der einzelnen für das Gemeinwohl zusammengelegt. Zwar ermutigen der Druck der Gruppe und eigene Loyalität den einzelnen zu größerer Anstrengung. Letztlich fehlt aber doch der Ansporn, von der eigenen Leistung zu profitieren. Schließlich besteht in einigen Ländern die Gefahr, daß höhere Löhne die Arbeiter zu für sie schädlichen Ausgaben verleiten. Alle diese Erscheinungen verschwinden mit zunehmender wirtschaftlicher Entwicklung. Sie müssen jedoch bei der Festsetzung der Lohnhöhe mit in Betracht gezogen werden.[1)]

Extern wirkt sich die Höhe der Lohnzahlungen auf die Public Relations der Unternehmung im Gastland aus. Auch hier müssen erhöhte Löhne nicht immer zu positiven Ergebnissen führen. In vielen Ländern ist die Personalführung der einheimischen Unternehmen noch wenig fortschrittlich. Eine internationale Unternehmung, die weitaus höhere Löhne bezahlt, kann Unzufriedenheit bei den Arbeitern der örtlichen Unternehmungen bewirken. Dies bringt eventuell Verbesserungen für alle Arbeiter, sicher aber Ressentiments der einheimischen Unternehmer ein. Darüber hinaus kann durch zu starke Lohnerhöhungen der gesamte Arbeitsmarkt in Unordnung gebracht werden. Ein Effekt dieses Ausmaßes kann normalerweise nur durch Großunternehmungen der Urproduktion hervorgerufen werden. Für diese ist es wichtig, auf die allgemeine Produktivität Rücksicht zu nehmen. Die allgemeine Lohnstruktur darf nicht durch die überdurchschnittlich hohe Produktivität dieses einen Wirtschaftszweiges zerrüttet werden.[2)]

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 267 f. und 287.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 287 und Martyn, Howe, a.a.O., S. 155.

c) Vertretungen der Arbeiter

Die Interessen der Arbeiter werden in allen Ländern mehr oder weniger intensiv sowohl von den Gewerkschaften als auch vom Staat wahrgenommen. Die Politik der internationalen Unternehmung gegenüber diesen Interessenvertretungen der Arbeiter muß sorgfältig abgewogen werden.

aa) Gewerkschaften

Die Gewerkschaften können einen erheblichen Einfluß auf die Personalpolitik der Unternehmung ausüben. Es ist deshalb wichtig, daß das Management die richtige Einstellung zu den Gewerkschaften im allgemeinen und zur Gewerkschaftsführung im besonderen findet.

Die Einstellung des Management zu den Gewerkschaften sollte folgenden Regeln entsprechen: Es ist vorteilhaft, die Gewerkschaften als Interessenvertretung der Arbeiter grundsätzlich zu akzeptieren. In einigen Ländern mag es in seltenen Fällen möglich sein, die Einrichtung einer Gewerkschaft zu verhindern. Dies erscheint jedoch weder nötig, noch wünschenswert. Es ist besser, die Bildung einer Gewerkschaft zu billigen und so die Bitterkeit und Feindseligkeit eines Kampfes zu vermeiden, in dem oft die radikalen Elemente unter den Arbeitern die Führung zum Schaden der künftigen Beziehungen übernehmen. Darüber hinaus ist die bestehende Verhandlungspraxis anzunehmen. Man vermeidet so eine fortgesetzte Haltung des Widerstandes, die nur Feindschaft hervorbringt. Hier ist selbst die Zeitverschwendung endloser Vorverhandlungen in Kauf zu nehmen. Schließlich sollte die Unternehmung bewußte Anstrengungen unternehmen, um die Reife der Gewerkschaft zu fördern und zu entwickeln. Hier besteht zwar die Gefahr, daß die Gewerkschaft zu einer "Firmen-Gewerkschaft" wird. Es kann jedoch, insbesondere in Entwicklungsländern, auch ohne Bevormundung viel geholfen werden, z. B. durch Information der Gewerkschaft über Probleme der Unternehmung und über das Gewerkschafts- und Arbeiterwesen in anderen

Ländern, was zu Verbesserungen der Beziehungen zu der Gewerkschaft führt.[1]

Die Einstellung des Management gegenüber der Gewerkschaftsführung ist ebenfalls zu überprüfen. Geschäftsleitungen, die häufig radikalen und aggressiven Gewerkschaftsführern gegenüberstehen, neigen dazu, deren Ersatz durch Leute zu betreiben, die sie für vernünftiger und reifer halten. Abgesehen davon, daß die Unternehmung die Wahl meist wenig beeinflussen kann, ist diese Politik oft sogar unvorteilhaft. In vielen Fällen sind die Arbeiter mit den weitgehendsten Konzessionen, die ihre Gewerkschaft erzielt hat, nicht zufrieden, wenn diese in stiller Übereinkunft und nicht durch aggressive Forderungen erreicht worden sind. Dieses Beispiel zeigt, daß es im Bereich der Beziehungen zu den Gewerkschaften für das Management wichtig ist, die Motive der Gewerkschaftsführung eingehend zu studieren. Nur dann ist die Unternehmung in der Lage, einen Kurs zur Verbesserung der Beziehungen zu den Gewerkschaften zu steuern.[2]

bb) Staat

Der Staat sieht sich in vielen Ländern gezwungen, in die Beziehungen zwischen Arbeiterschaft und Unternehmertum einzugreifen. Gründe dafür können das Bestreben sein, die Währung zu stabilisieren, die wirtschaftliche Entwicklung in Fluß zu halten oder die Gewerkschaften zu unterstützen. So unterliegen etwa in Norwegen Löhne und Preise der staatlichen Kontrolle zur Bekämpfung der Inflation. In Indien und der Türkei soll die wirtschaftliche Entwicklung durch Streiks nicht gefährdet, das Interesse der Arbeiter jedoch wahrgenommen werden. In Mexiko sollten ursprünglich die Gewerkschaften durch das Eingreifen des Staates gestärkt werden. Hier behielt der Staat seine dominierende Stellung jedoch auch nach dem Erstarken der Gewerkschaften bei. Im folgenden soll

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 285 und Healy, James J., Rosen, Sumner M. und Rothbaum, Melvin, a.a.O., S. 144 f.

2) Fayerweather, John, a.a.O., S. 286.

deshalb kurz auf die Formen des staatlichen Eingreifens und seine Bedeutung für die Unternehmung eingegangen werden.

Die Formen des staatlichen Eingreifens bestehen in der Arbeitsgesetzgebung und in der Teilnahme an Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Das Arbeitsrecht ist in einigen Ländern sehr intensiv ausgestaltet. Es erfaßt dort viele Beschäftigungsbedingungen, die in anderen Ländern noch der individuellen Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer überlassen sind, wie z. B. Stundenzahl der Grund-Arbeitswoche, Höhe der Überstundenaufschläge oder Kündigungsbedingungen. So verfügt etwa die Türkei über eine sehr ausgeprägte Arbeitsgesetzgebung. Sie dient als Ausgleich für den verbotenen Streik und wird durch Inspektoren der Regierung überwacht. Auch das indische und das mexikanische Arbeitsrecht sind sehr detailliert gestaltet. Hier sind die Interessen der Arbeitnehmer weitgehend gesichert, Streiks aber dennoch gestattet. Die Teilnahme des Staates an den Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern kann auf verschiedene Weise erfolgen. In Indien, Mexiko und der Türkei fungiert der Staat als Schiedsrichter bei Lohnstreitigkeiten. In Norwegen erfolgt eine Beratung durch die Regierung mit nahezu schiedsgerichtlichem Charakter. Verhandlungspartner der Unternehmer sind in der Türkei die Arbeitsinspektoren. In Mexiko gewinnt die Regierung einen großen Einfluß auf die Verhandlungen dadurch, daß sie einen Streik für legal oder illegal erklären kann.[1)]

Die Bedeutung des staatlichen Eingreifens für die Unternehmung besteht vor allem darin, daß die Initiative zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen mehr oder weniger stark eingeschränkt ist. Eine gewisse Flexibilität ist jedoch meist gewährleistet, da sich die Bestimmungen in der Regel auf Mindestregelungen beschränken. Darüber hinaus

---

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 279 f.

machen die Regierungen oft für einzelne Firmen oder Branchen gewisse Ausnahmen und Zugeständnisse. Wo der Staat durch gesetzliche Regelungen und die Teilnahme an Verhandlungen einen großen Einfluß hat, ist es für die Unternehmung von lebenswichtigem Interesse, den Standpunkt der Regierung zu verstehen und gute Kontakte zu den Beamten in Schlüsselpositionen zu pflegen.[1)]

1) Fayerweather, John, a.a.O., S. 280.

Literaturverzeichnis

Bibliographien

Bishop, Harvey P. und Lindfors, Grace V., Bibliography and Other Materials For the Teaching of Multinational Business, Boston May 1964

Simmons, G.B. und Stewart, C.F., International Business: A Bibliography, New York 1964

Bücher

Adler, Max K., Marktforschung im Europamarkt, Konstanz 1962

American Management Association (ed.), Financing International Operations, New York 1965

Barlow, Edward R., Management of Foreign Manufacturing Subsidiaries, Boston/Mass. 1953

Barlow, E.R. und Wender, I.T., Foreign Investment and Taxation, Englewood Cliffs/N. J. 1955

Behrens, Karl Christian, Betriebslehre des Außenhandels, Essen 1957

Behrens, Karl Christian, Allgemeine Standortbestimmungslehre, Köln, Opladen 1961

Besters, Hans (Hrsg.), Betriebswirtschaft, Essen 1959

Bidlingmaier, Johannes, Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964

Blümle, Ernst Bernd, Die Vorbereitung von Führungskräften in USA für Aufgaben im Ausland, Frankfurt/Main 1961

Boulding, Kenneth E. und Spivey, Allen W. (eds.), Linear Programming and the Theory of the Firm, New York 1960

Bryson, George D., Profits from Abroad, New York, Toronto, London 1964

Buddeberg, Hans, Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, Köln und Opladen 1955

Bussmann, Karl Ferdinand, Kartelle und Konzerne, Stuttgart 1963

Castan, Edgar, Typologie der Betriebe, Stuttgart 1963

Christen, Rudolf Matthias, Die amerikanischen Auslands-Investitionen in der Nachkriegszeit, Winterthur, Diss. 1966

Clee, Gilbert H. (ed.), International Enterprise - A New Dimension of American Business, New York 1962

Draheim, Georg, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955

Engelhardt, Werner, Grundprobleme der Einzelwirtschaftstypologie, Diss. Köln 1957

Ertel, Erich, Internationale Kartelle und Konzerne der Industrie, Stuttgart 1930

Ewing, John S. und Meissner, Frank (eds.), International Business Management: Readings and Cases, Belmont/Cal. 1964

Fayerweather, J., Management of International Operations, Text and Cases, New York, Toronto, London 1960

Fenn, Dan H.jr. (ed.), Management Guide to Overseas Operations. Business Looks Abroad - at its Opportunities and Responsibilities, New York, Toronto, London 1957

Findeisen, Franz, Unternehmung und Steuer (Steuerbetriebslehre), Stuttgart 1923

Finney, H.A. und Miller, H.E., Principles of Accounting Advanced, New York 1952

Fischer, Guido, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Heidelberg 1957

Friedmann, W.G. und Kalmanoff, G., Joint International Business Ventures, New York 1961

Gibbons, William J., Tax Factors in Basing International Business Abroad, Cambridge/Mass. 1957

Giesecke, Helmut, Industrieinvestitionen in Entwicklungsländern, Risiken und Chancen, Hamburg 1963

Gordon, Lincoln und Crommers, Englebert L., United States Manufacturing Investment in Brazil, Boston/Mass. 1962

Guth, Wilfried, Der Kapitalexport in unterentwickelte Länder, Basel, Tübingen 1957

Haller, Heinz, Typus und Gesetz in der Nationalökonomie, Stuttgart und Köln 1950

Hartmann, Heinz, Amerikanische Firmen in Deutschland, Beobachtungen über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften, Köln, Opladen 1963

Heinen, Edmund (Hrsg.), Steuern und Unternehmungspolitik. Festschrift zum 65. Geburtstag von Ewald Aufermann, Wiesbaden 1958

Hempel, Carl Gustav und Oppenheim, Paul, Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik, Leiden 1936

Henzler, Reinhold, Außenhandel. Betriebswirtschaftliche Hauptfragen von Export und Import, Wiesbaden 1961

Henzler, Reinhold, Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels, I. Teil, Wiesbaden 1962

Hepworth, Samuel R., Reporting Foreign Operations, Ann Arbor 1956

Hexner, Erwin, International Cartels, Chapel Hill 1946

Huppert, Walter, Internationale Industriekonzerne. Eine Studie zur Erklärung, Systematisierung und Quantifizierung ihres Auslandsgeschäftes, Berlin 1966

International Management Association (ed.), Case Studies in Foreign Operations. IMA Special Report No. 1, New York 1957

International Management Association (ed.), Applying Financial Controls in Foreign Operations. Special Report No. 2, New York 1957

International Management Association (ed.), Increasing Profits from Foreign Operations. Special Report No. 3, New York 1957

Katona, George, Psychological Analysis of Economic Behavior, 2nd ed., New York, Toronto, London 1951

Kenessey, Valentin, Die Exportmarktforschung. Problematik, Verfahren und organisatorischer Aufbau, Winterthur 1961

Kleeberg, Rudolf, Das Exportkartell als Absatzorgan, Köln, Opladen 1959

Koberstein, Günther, Unternehmungszusammenschlüsse, Essen 1955

Kosiol, Erich, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

Krähe-Arbeitskreis der Schmalenbach Gesellschaft, Konzernorganisation, 2. Aufl., Köln, Opladen 1964

Liefmann, Robert, Kartelle, Konzerne, Trusts, 8. Aufl., Stuttgart 1930

Martyn, Howe, International Business. Principles and Problems, New York 1964

Mayer, Leopold, Grundriß der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1955

Mellerowicz, Konrad, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., Berlin 1964

Mikesell, Raymond F., US-Private and Government Investment Abroad, Eugene 1962

National Industrial Conference Board (Lovell, Enid Baird), Researching Foreign Markets. Studies in Business Policy No. 75, New York 1955

Nicklisch, Heinrich, Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932

Obst/Hintner, Geld-, Bank- und Börsenwesen, 35. Aufl., Stuttgart 1963

Paesler, Helmut, Die betriebswirtschaftliche Problematik der privaten Kapitalbeteiligung im Ausland unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungsländer, Köln, Diss. 1962

Pausenberger, E., Der Konzernaufbau. Versuch einer Morphologie des Konzerns, München, Diss. 1957

Petersen, Harro, Zur Aufgabe und Methode der Unternehmungstypologie, Diss. Hamburg 1955

Plummer, Alfred, International Combines in Modern Industry,3 rd ed., London 1951

Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Marktforschung auf europäischer Ebene. Bericht der OEEC-Tagung in Paris vom 29. Juni - 1. Juli 1959, Berlin, Frankfurt/Main, Köln 1962

Rieger, Wilhelm, Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. Aufl., Erlangen 1959

Rippel, Kurt, Markt- und Meinungsforschung im Export. Ein systematischer Leitfaden für die Praxis, Tübingen 1962

Robinson, Richard D., International Business Policy, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1964

Schäfer, Erich, Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Köln, Opladen 1963

Schlauwitz, Walter (Hrsg.), Der Bund als Finanzier. Kredite, Leistungen und Bürgschaften des ERP-Sondervermögens, Bad Godesberg 1964

Schmidt, Eberhard, Langfristige Planung in internationalen Unternehmungen, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1965

Schmitt, Mathias, Partnerschaft mit Entwicklungsländern, Stuttgart-Degerloch 1960

Schwarz, Horst, Konzernrechnungswesen, Stuttgart 1963

Sellien, Robert, Betriebswirtschaftslehre kurzgefaßt, 8. Aufl., Wiesbaden 1961

Smith, G. Albert, Managing Geographically Decentralized Companies, Boston 1958

Sprung, Rudolf, Internationale Finanzierungseinrichtungen, Stuttgart 1963

Standtke, Klaus-Heinrich, Amerikanische Investitionspolitik in der EWG, Berlin, Köln, Frankfurt/Main 1965

Stanley, Alexander O., Organizing for International Operations. AMA Research Study No. 41, New York 1960

Steiner, George A. (ed.), Managerial Long-Range Planning, New York, San Francisco, Toronto, London 1963

Tempel, F.J., Die Verwaltungsform bei Unilever, Rotterdam 1963

Tietz, Bruno, Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargelegt am Beispiel der Messen und Ausstellungen, Köln, Opladen 1960

United Nations, Department of Economic and Social Affairs. Management of Industrial Enterprises in Underdeveloped Countries, New York 1958

U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics. U.S. Business Investments in Foreign Countries, Washington 1960

Vogel, Horst, Zur steuerlichen Behandlung zwischenstaatlicher Kapitalinvestitionen unter besonderer Berücksichtigung des Außensteuerrechts der Bundesrepublik Deutschland, Düsseldorf 1964

Weisser, Gerhard, Form und Wesen der Einzelwirtschaften. Theorie und Politik ihrer Stile, I. Bd., 2. unveränd. Aufl., Göttingen 1949

Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftlehre, 4. Aufl., Berlin, Frankfurt/M. 1963

O. Hrsg., Europas Märkte wachsen zusammen. Aktuelle Möglichkeiten für die Unternehmerpraxis, Stuttgart 1961

Aufsätze

Arnold, Wolfgang, Auslandsmarktforschung: Aller Anfang ist schwer, in: Der Marktforscher, 3. Jg., Heft 2, Mai 1959, S. 34 - 35.

Baxter, W.T. und Yamey, B.S., Theory of Foreign Branch Accounts, in: Accounting Research, April 1951, S. 117 - 132

Beauvois, John J., International Intelligence for the International Enterprise, in: California Management Review, Vol. 3, No. 3, Winter 1961, S. 39 - 46. Reprinted in: International Business Management: Readings and Cases, hrsg. von John S. Ewing und Frank Meissner, Belmont/Cal. 1964, S. 302 - 312

Boyer, J.P., Financing Operations in Industrialized Nations, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 19 - 36

Brent, John E., International Business Machines World Trade Corporation. I. History, Policy and Organization, in: Case Studies in Foreign Operations, IMA Special Report No. 1, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 11 - 17

Buell, Victor P., How to Study Foreign Markets, in: The Journal of Marketing, Vol. 23, No. 1, Juli 1958, S. 9 - 16

Bundesministerium für Wirtschaft, Die deutschen Investitionen im Ausland im Jahre 1962, in: Bundesanzeiger, Nr. 38, 23.3.1963, S. 3

Bundesministerium für Wirtschaft, Die deutschen Investitionen im Ausland, in: Bundesanzeiger, Nr. 58, 24.3.1964, S. 3

Butler, Jack W. und Dearden, John, Managing a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, Vol. 43, No. 3, May-June 1965, S. 93 - 102

Cabot, Louis W., The Control of Investment in Foreign Operations, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations. IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 41 - 52

Capone, A. William, Financing in Developing Countries, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 37 - 44

Celier, Ch., Die Durchführung von Basisuntersuchungen, in: Marktforschung auf europäischer Ebene. Bericht der OEEC Tagung in Paris v. 29.6.-1.7.1959, hrsg. vom Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Berlin, Frankfurt/Main, Köln 1962, S. 65 - 68

Chandramohan, A.T., Nepal wirbt um Auslandsinvestitionen, in: Handelsblatt, Nr. 203, 20.10.1965, S. 7

Clee, Gilbert H. und Sachtjen, Wilbur M., Organizing a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, Vol. 42, No. 6, November-December 1964, S. 55-67

Clee, Gilbert H. und Scipio, Alfred de, Creating a World Enterprise, in: Harvard Business Review, Boston, Vol. 37, No. 6, November-December 1959, S.77-89

Dayton, Felix, Controlling Costs in Foreign Operations, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations. IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 146 - 161

Deutsche Bank A.G., Die ausländischen Direktinvestitionen Großbritanniens und der Bundesrepublik, in: Wirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 1, Januar 1964, S. 6 - 7

Epley, Steward, Using Liquid Funds Overseas, in: The Controller, Vol. 30, No. 2, February 1962, S. 56 - 59

Fayerweather, John, Bryson, George D., Payne, Bruce und Sweeten, Joseph C., Executive Personnel Management in Foreign Operations, in: Management in Foreign Operations, hrsg. von Dan H. Fenn jr., New York, Toronto, London 1957, S. 116 - 134

Fischer, Edward P., Financing Foreign Operations, in: Financial Executive, October 1964, S. 12 - 15 und 52 - 55

The Fortune Directory, The 200 Largest Industrials Outside the U.S., in: Fortune, Vol. 72, No. 2, August 1965, S. 160 - 180

The Fortune Directory, The 500 Largest U.S. Industrial Corporations, in: Fortune, Vol. 72, No. 1, July 1965, S. 149 - 168

Fritsch, Ernst, Die internationalen Gesellschaften im innerstaatlichen und zwischenstaatlichen Steuerrecht, in: Cahiers de Droit Fiscal International, Vol. 26, Cologne 1954, S. 201 - 212

Geertmann, Johannes, Die Steuerpolitik internationaler Konzerne, in: Steuern und Unternehmungspolitik. Festschrift zum 65. Geburtstag von Ewald Aufermann, hrsg. von Edmund Heinen, Wiesbaden 1958, S. 25 - 33

Gerwig, Ernst, Zentralisierung und Dezentralisierung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. IV, 3. Aufl., Stuttgart 1962, Sp. 6572 - 6578

Gilbert, John J., The Role of the Company Financial Office in the Overseas Corporation, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations. IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 27 - 40

Griener, Edward D., Financing and Protecting Foreign Investments, in: The Controller, Vol. 30, No. 1, January 1962, S. 36 - 39. Reprinted in: International Business, Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 106 - 113

Haas, Gerhard, Die Basisgesellschaft - Manipulations- oder Integrationsform? in: Außenwirtschaftsdienst des Betriebsberaters, Nr. 1, Januar 1963, S. 65 - 71

Haas, Gerhard, Steuerbasen in Steueroasen? in: Deutsches Steuerrecht, 3. Jg., Nr. 9, 1965, S. 247 - 258

Hart, Augustin S. jr., Branch or Subsidiary Operations - Which is Best for Whom? Factors Affecting the Decision, in: Increasing Profits from Foreign Operations. IMA Special Report No. 3, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 97 - 100

Healy, James J., Rosen, Sumner M. und Rothbaum, Melvin, Labor Relations in Foreign Countries, in: Management Guide to Overseas Operations, hrsg. von Dan H. Fenn jr., New York, Toronto, London 1957, S. 135 - 155

Hennemann, Hans, Richtlinien für den Einsatz von Mitarbeitern im Ausland, in: Mensch und Arbeit, 13. Jg., Nr. 5, 1961, S. 136 - 140

Hintner, Otto, Betriebszusammenschlüsse, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band I, 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 1027 - 1035

Hodgson, Raphael und Michaelis, Michael, Planning Profits in World Business, in: Harvard Business Review, Boston, Vol. 38, No. 6, November-December 1960, S. 135 - 148

Hoellige, Wilfried A., Problematik der internationalen Unternehmensführung, in: Die Unternehmung bei wachsender Integration der Märkte. Eine Herausforderung an die Betriebswirtschaft, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1965, S. 124 - 136

Hollos, Paul E., Swiss Credit Facilities and International Finance Companies, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 167 - 180

Houston, Bryan, Five Basic for Success in Developing International Markets, in: Export Trade, Vol. 84, No. 20, December 18, 1961. Reprinted in: International Business. Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 150 - 157

Industrial Development Authority, 3 gute Gründe in Irland ein Zweigunternehmen aufzubauen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 242, 18.10.1965, S. 13

Kami, M.J., The IBM Planning Process, in: Managerial Long-Range Planning, hrsg. von George A. Steiner, New York, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 251 - 257

Kamsky, Leonard, Dynamic Aspects of Foreign Operations Planning and Control, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations. IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 9 - 26

Kircher, Donald P., Now the Transnational Enterprise, in: Harvard Business Review, Vol. 42, No. 2, March-April 1964, S. 6 - 10 und 172 - 176

Knüsli, Mario, Die Unternehmungsverbindung als Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Unternehmung, 2. Jg., Nr. 3, September 1948, S. 97 - 110

Kron, Arthur A., International Media Procedures, in: The International Advertiser, Vol. 3, No. 2, February 1962. Reprinted in: International Business, Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 173 - 177

Kronstein, Heinrich, The Nationality of International Enterprise, in: Columbia Law Review, Vol. 52, December 1952, S. 982 - 1002

Lilienthal, David, The Multinational Corporation, in: Management and Corporations 1985, hrsg. von Melvin Anshen und George L. Bach, New York 1960, S. 119 - 158

Loughnecy, Cathal, Government Financive Incentives: Irland, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 108 - 113

McDonald, John G., Minimizing the Risk of Moving Abroad, in: Business Horizons, Vol. 4, No. 1, Spring 1961, S. 87 - 94

McDonald, John G., New Organizational Concept of the World Enterprise, in: Management International No. 5/6, 1961, S. 7 - 19

McDonald, John G. und Parker, Hugh, Creating a Strategy for International Growth, in: International Enterprise. A New Dimension of American Business, hrsg. von Gilbert H. Clee, New York 1962, S. 17 - 24

McKee, James W. jr., Operating in an Inflationary Economy, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 45 - 52

McLean, John G., Financing Overseas Expansion, in: Harvard Business Review, Vol. 41, No. 2, March-April 1963, S. 53 - 65

McLagan, Bruce C. und Woodthorpe, John D., Measuring Executive Performance in a World Enterprise, in: International Enterprise - A New Dimension of American Business, hrsg. von Gilbert H. Clee, New York 1962, S. 25 - 31

Miller, Paul, The Multinational Company, in: International Management, Vol. 18, No. 9, September 1963, S. 46 - 48 und 66 - 68

Muddathir, Ahmed, Der Schutz internationalen privaten Kapitals für die Finanzierung von Entwicklungsvorhaben, in: Wirtschaftsdienst, Hamburg Nr. 1, Januar 1959, S. 21 - 29

Nielsen, Arthur C. jr., Do's and Dont's in Selling Abroad, in: The Journal of Marketing, Vol. 23, No. 4, April 1959. Reprinted in: International Business. Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 141 - 150

Noelle-Neumann, Elisabeth, Europäische Marktforschung, in: Europas Märkte wachsen zusammen. Aktuelle Möglichkeiten für die Unternehmerpraxis, Stuttgart 1961, S. 149 - 164

O'Connell, D.J. und Benson, J., 'Sourcing' Abroad for Domestic Profit, in: Harvard Business Review, Vol. 41, No. 2, March-April 1963, S. 87 - 94

Oxley, G.M., The Personal Manager for International Operations, in: Personnel, Vol. 38, No. 6, November-December 1961, S. 52 - 58. Reprinted in: International Business. Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Mazze und C.S. Stein, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 86 - 93

Philipps, E.A., American Direct Investments in West German Manufacturing Industries, 1945 - 1959, in: Current Economic Comment, May 1960, S. 36

Pizer, Samuel und Cutler, Frederick, U.S. International Investments, in: Survey of Current Business, hrsg. von U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, Vol. 43, No. 8, August 1963, S. 16 - 22

Pizer, Samuel und Cutler, Frederick, Foreign Investments in 1963 - 64, in: Survey of Current Business, hrsg. von U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, Vol. 44, No. 8, August 1964, S. 8 - 14

Pizer, Samuel und Cutler, Frederick, U.S. Firms Accelerate Capital Expenditures Abroad, in: Survey of Current Business, hrsg. von U.S. Department of Commerce, Office of Business Economics, Vol. 44, No. 10, October 1964, S. 5 - 12

Pollard, Braxton, A Basic Guide to International Advertising, in: Industrial Marketing, Vol. 44, No.12, December 1959, S. 127 - 137. Reprinted in: International Business, Articles and Essays, hrsg. von H. Madeheim, E.M. Maze und C.S. Stein, New Y ork, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 161 - 172

Pryor, Millard H. jr., Planning in a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, Vol. 43, No. 1, January-February 1965, S. 130 - 139

Rädel, Fritz E., Zur Problematik der Marktforschung in Südafrika, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Kallmünz 1959, S. 343 - 350.

Richardson, Henry D., Control Functions of the Credit Manager, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations, IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 138 - 145

Rocour, Jean-Luc, Die Führung europäischer Zweigwerke in den USA, in: Management International, No. 1, 1966, S. 29 - 36

Rudolf, F.M., Internationale Konzerne, Gedanken zu ihrer Finanzierung, in: Finanz und Wirtschaft, Zürich, 35. Jg., No. 1/2, 1962, S. 1 - 2

Schäfer, Erich, Exportabsatz und Exportmarktforschung, in: Der Marktforscher, 3. Jg., Heft 2, Mai 1959, S. 25 - 28

Shaw, Lee N., Coping with Foreign-Exchange Problems in International Operations, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 53 - 61

Sieber, Eugen H., Die internationale Unternehmung, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von Hans-Joachim Engeleiter, Berlin 1966, S. 51 - 68

Skinner, Wickham C., Management of International Production, in: Harvard Business Review, Vol. 42, No. 5, September-October 1964, S. 125 - 136

Smith, Dan Throop, Financial Variables in International Business, in: Harvard Business Review, Vol. 44, No. 1, January-February 1966, S. 93 - 104

Spencer, Edson W., Mineapolis-Honeywell Regulator Company, III. Overseas Manufacturing, in: Case Studies in Foreign Operations, IMA Special Report No. 1, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 63 - 76

Steuben, R.H., The Foreign Holding Company. A. Advantages and Disadvantages, in: Increasing Profits from Foreign Operations, IMA Special Report No. 3, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 118 - 121

Stunzi, Jacques R., Local Capital Participation vs. the Wholly Owned Company, Advantages and Disadvantages of the Two Approaches, in: Increasing Profits from Foreign Operations, IMA Special Report No. 3, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 101 - 107

Valtz, Robert C.K., The Case of the Multiplant Manufacturer, in: Harvard Business Review, Vol. 42, No. 2, March-April 1964, S. 12 - 30 und S.176-182

Wai, U Tun, Interest Rates Outside the Organized Money Markets of Underdeveloped Countries, in: Staff Papers, hrsg. von International Monetary Fund, Vol. 4, No. 1, November 1957, S. 80 - 142

Wender, Ira T., Branch or Subsidiary Operations - Which is Best for Whom? Tax Considerations, in: Increasing Profits from Foreign Operations, IMA Special Report No. 3, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 93 - 96

White, Michael, Multiple Goals in the Theory of the Firm, in: Linear Programming and the Theory of the Firm, hrsg. von Kenneth E. Boulding und W. Allen Spivey, New York 1960, S. 181 - 201

Wilkinson, T.L., Problems of International Auditing and Accounting Standards, in: Applying Financial Controls in Foreign Operations, IMA Special Report No. 2, hrsg. von International Management Association, New York 1957, S. 53 - 67

Wit, Daniel, Personnel Problems Facing Firms in Southeast Asia, in: Business Horizons, Vol. 3, Fall 1960 S. 77 - 83

Witham, B.H. jr., Some Basic Questions, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 11 - 18

O. V., B-Schools Grooming Men for International Business, in: Business Week, No. 1444, May 4, 1957, S. 128 - 130 und S. 132

O. V., Capital Spending, Flat at Home, Up Abroad, in: Business Week, No. 1619, September 10, 1960, S. 25-28

O. V., Industrial and Investment Incentives, Greece, in: Financing International Operations, hrsg. von American Management Association, New York 1965, S. 114 - 120

O. V., Multinational Companies, in: Business Week, No.1753, April 20, 1963, S. 62 - 86

O. V., Nelson Rockefeller's I.B.E.C., in: Fortune, Vol. 56, No. 8, February 1950, S.81-83 und S. 158-162

O. V., Siemens-Anleihe überzeichnet, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 238, 13.10.1966, S. 20

O. V., U.S. Industry Migrates Abroad to Tap Markets of the World, in: Business Week, No. 1531, January 3, 1959, S. 28 - 32

O. V., Who's the Man to Send Abroad? in: Business Week, No. 1510, August 9, S. 84 - 86

Lebenslauf

Am 20. September 1936 wurde ich, Klaus Fischer, als Sohn des Kaufmanns Dr. rer. pol. Herbert Fischer und seiner Ehefrau Gertrud, geb. Dittmar, in Nürnberg geboren. Von 1944 bis 1950 besuchte ich die Volksschule Olbernhau in Sachsen. 1951 trat ich in das Realgymnasium des Landerziehungsheims Schondorf am Ammersee ein und legte dort 1956 die Reifeprüfung ab. Von 1957 bis 1961 studierte ich an den Universitäten München und Erlangen-Nürnberg Rechts- und Wirtschaftswissenschaft. Im Herbst 1961 schloß ich das Studium mit der Diplomprüfung für Kaufleute ab. In den Jahren 1962 und 1963 war ich als Direktionsassistent in einer Unternehmung der Druck- und Papierverarbeitungsbranche tätig. Von 1964 bis 1966 arbeitete ich als Forschungsassistent am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Erlangen-Nürnberg. Seit 1967 bin ich im Kapitalbeteiligungssektor tätig, gegenwärtig als Geschäftsführer einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft in Frankfurt am Main.